

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Modelování efektivnosti průběhu skupinového rozhodování
Modelling the Progress Effectiveness of the Group Decision Making

Student: Denisa Lachendrová
Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Modelování efektivity průběhu skupinového rozhodování**“ vypracovala samostatně.

Datum odevzdání: 7. 5. 2015

..Kachundrová Denisa..

podpis autora

Obsah:

1	ÚVOD	7
2	CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD ŘEŠENÍ	9
2.1	Rozhodování	9
2.2	Rozhodovací proces.....	9
2.3	Zásady formulace problému s vazbou na rozhodovací tým	10
2.4	Efektivnost průběhu rozhodování.....	11
2.5	Modely pro stanovení stylu rozhodování	11
2.6	Koncepce situačních modelů	12
2.7	Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	12
2.7.1	Styly rozhodování	13
2.7.2	Míra participace a styl rozhodování (řízení)	14
2.7.3	Volba vhodného stylu rozhodování.....	15
2.7.4	Pravidla pro volbu stylu rozhodování	15
2.7.5	Situační analýza problému a určení jeho typu.....	19
2.7.6	Nedostatky modelu Vrooma a Yettona	22
3	APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU A METOD K ŘEŠENÍ MODELU SYSTÉMU HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRŮBĚHU SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	23
3.1	Skupina - tým.....	23
3.1.1	Proměnné ovlivňující chování týmu a jejich systémové vazby	23
3.1.2	Vedoucí týmu	24
3.2	Stanovení proměnných modelu „sjednocování názoru na řešení problému ve skupině“ ve vztahu k rozhodovacímu procesu	24
3.2.1	Výchozí hypotézy konstruovaného modelu	25
3.2.2	Rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu	27
3.2.3	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací	28

3.2.4	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy	28
3.2.5	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů	29
3.2.6	Názorové vůdcovství	29
3.2.7	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu	29
3.2.8	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu	30
3.2.9	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení	30
3.2.10	Soudržnost týmu	30
3.2.11	Důvěra v týmu	32
3.3	Sestavení týmu	32
3.4	Rozvoj, sladění cílů a uspokojení členů podniku a časová náročnost	34
3.4.1	Přednosti skupinového rozhodování	35
3.4.2	Nevýhody skupinového rozhodování	35
4	NÁVRH POSTUPU OVĚŘENÍ MODELU SYSTÉMU PRO HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRŮBĚHU SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	36
4.1	Identifikace podniku	36
4.2	Aplikace modelu Vrooma a Yettona	36
4.3	Analýza problému	38
4.4	Proces výběrového řízení	40
4.4.1	Vyhlášení výběrového řízení	40
4.4.2	První kolo výběrového řízení	41
4.4.3	Druhé kolo výběrového řízení	41
4.4.4	Třetí kolo výběrového řízení	44
4.4.5	Čtvrté kolo výběrového řízení	44
4.5	Dotazníkové šetření	45
4.5.1	Rozdílnost názorů	45
4.5.2	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací	46

4.5.3	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy	47
4.5.4	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů	47
4.5.5	Názorové vůdcovství	49
4.5.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu	49
4.5.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu	50
4.5.8	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení	51
4.5.9	Soudržnost týmu	51
4.5.10	Důvěra v týmu	53
5	STANOVENÍ POTENCIÁLNÍCH ÚKOLŮ V ŘEŠENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY	54
5.1	Dotazník	54
5.1.1	Rozdílnost názorů	54
5.1.2	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací	56
5.1.3	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy	58
5.1.4	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů	59
5.1.5	Názorové vůdcovství	60
5.1.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu	61
5.1.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu	62
5.1.8	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení	63
5.1.9	Soudržnost týmu	63
5.1.10	Důvěra v týmu	66
5.2	Návrhy k opatřením	67
5.2.1	Rozdílnost názorů	67
5.2.2	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací	68
5.2.3	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy	68

5.2.4	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů	69
5.2.5	Názorové vůdcovství	69
5.2.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu	70
5.2.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu	70
5.2.8	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení	71
5.2.9	Soudržnost týmu	71
5.2.10	Důvěra v týmu	72
6	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM ZKRATEK	78
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	1
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
	SEZNAM PŘÍLOH	2

1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je „Modelování efektivnosti průběhu skupinového rozhodování“, které blíže specifikuje skupinové rozhodování jako takové a popisuje vlivy, které v něm působí. Dané téma jsem si zvolila díky jeho otevřenosti a nedostatku dostupných informací ohledně efektivního skupinového rozhodování, kterému se chci dále věnovat. V současnosti je toto téma aktuální z důvodu všudypřítomného zájmu o práci v týmu a také díky rozrůstajícímu se počtu pracujících generace Y, pro které je důležitá flexibilita a uznání v práci, které práce v týmu nebo skupině poskytuje.

Cílem mé práce je definovat efektivní styl rozhodování pro řešení daného problému. Je nutné vybrat k prozkoumání takovou rozhodovací situaci, která bude řešena (bude stanoveno výsledné rozhodnutí) na základě skupinového rozhodovacího procesu, aby bylo možné dále určit, popsat a následně prakticky využít model, kterým lze definovat významné proměnné vstupující do řešení tohoto rozhodovacího problému z pohledu jeho efektivity.

V první části bude vysvětlen pojem rozhodování a podrobně rozebrán rozhodovací proces. Dále budou určeny metody pro stanovení stylu rozhodování. Zásadní bude účelná implementace modelu Vrooma a Yettona pro volbu vhodného stylu, která je podrobně popsána v knize Jiřího Fotra s názvem Manažerské rozhodování: postupy, metody, nástroje. Tento model zahrnuje zodpovězení sedmi otázek určujících míru kvality a akceptovatelnosti. Díky tomuto modelu se zjistí, jaký styl rozhodování je vhodné použít pro jeho řešení.

Dále bude prezentována metoda rozhodovacího stromu za použití výrokové logiky pro stanovení požadovaného stylu rozhodování, který umožňuje další zkoumání problematiky, a tímto stylem je skupinové rozhodování. Aplikací metody je možné definovat podmínky a faktory (proměnné), které se vyskytují při tomto stylu rozhodování. Následně budou tyto faktory (proměnné) vyhodnoceny a zaznamenány, jak se mění v čase a zda je jejich míra efektivní v rámci realizace rozhodovacího procesu. Pomocí definovaných faktorů, které ovlivňují rozhodovací tým, budou určeny vyhovující a nevyhovující role členů týmu.

Další část je zaměřena na detailní rozbor konkrétního problému, který bude řešen (iniciován rozhodovací proces) a bude na něj aplikován již zmíněný model Vrooma a Yettona s jehož využitím bude určen nejefektivnější styl rozhodování pro řešení tohoto problému. Jak již bylo uvedeno, bude vybrán problém (problémová situace) pro jehož řešení bude nejvýhodnější aplikace skupinového rozhodování. Dále budou specifikována zjištění úrovně faktorů, které ovlivňují samotné skupinové rozhodování a následně aplikována pro zjišťování efektu průběhu rozhodovacího procesu. Budou využity dotazníky pro zjištění míry úrovně

proměnných (faktorů) ovlivňujících proces skupinového rozhodování. Informace z dotazníků umožňují zjistit situaci ve skupině (jako týmu) z pohledu postojů a názorů členů skupiny např. úroveň jejich komunikace a míry ovlivňování průběhu a výsledku řešení daného problému, pohledu členů skupiny na důležitost daného problému apod.

Takto získané informace budou podkladem pro další část, ve které budou stanoveny varianty chování manažera, kterými je možné zefektivnit skupinové rozhodování. Závěrem budou shrnuty výsledky, kterých bylo dosaženo aplikací vybraných metod a postupů při řešení předmětné problematiky.

2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD ŘEŠENÍ

V této kapitole bude definováno rozhodování a charakterizován rozhodovací proces s ohledem na cíl zkoumání předmětné problematiky. Budou zde vymezeny metodické postupy, díky kterým lze vybrat efektivní styl rozhodování. V návaznosti na tyto skutečnosti bude popsán model Vrooma a Yettona pro volbu vhodného stylu rozhodování.

2.1 Rozhodování

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších manažerských funkcí, která zásadně ovlivňuje úroveň manažerské činnosti a její neefektivní realizace může být příčinou neúspěchu výkonu manažerské činnosti. Úspěšnost manažerského rozhodování je významně podmíněna zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi manažera.

Rozhodování je v podstatě proces volby, který se skládá z posouzení variant a výběru optimální varianty řešení daného problému. (Grasseová, 2013)

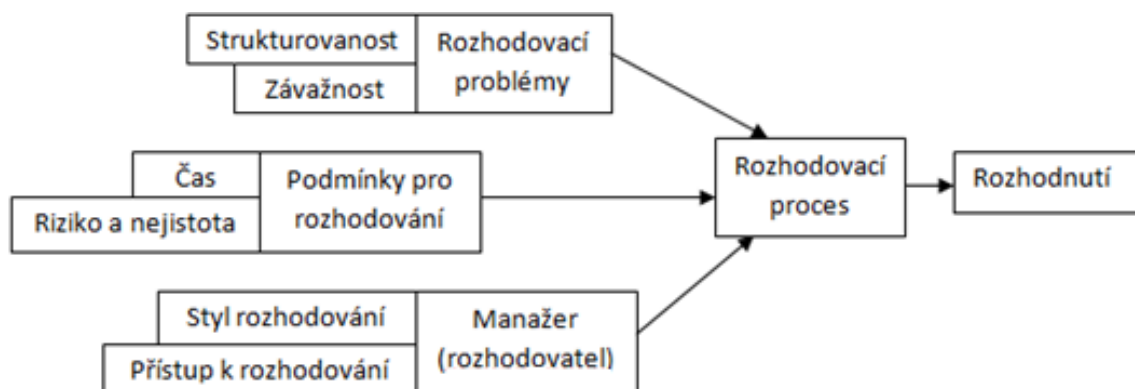
Dále bude prezentován úplný rozhodovací proces.

2.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces začíná při vzniku problémové situace, která působí jako negativní a má více variant řešení. Pokud problém nemá více alternativ řešení, není o čem rozhodovat, tudíž nejde o rozhodovací proces. Ten je charakterizován jako proces volby, kdy se posuzují jednotlivé varianty, a vybírá se rozhodnutí, které je určeno jako optimální. Rozhodování ovlivňují faktory znázorněné v obrázku 2.1. (Veber, 2009)

Obr. 2.1 Pohled na rozhodovací proces

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Veber, 2009)



Je to řada činností, které jsou vzájemně podmíněné a přímo souvisí s rozhodnutím. Vlastní rozhodovací proces zahrnuje proces tvorby záměru, ale už ne prosazování tohoto záměru a kontrolu. Rozhodovací proces se v užším pojetí skládá ze tří fází:

- fáze podnětu (popudu),
- fáze hledání a
- fáze optimalizace.

Fáze podnětu rozhodovacího procesu začíná pro podnik, jakmile je rozpoznán problém jako neshoda mezi skutečnou a požadovanou situací. Bod vzniku může být dříve než jeho zjištění. Podstatné je zaznamenat symptomy co nejdříve, jelikož jejich identifikace umožní začít s rozhodovacím procesem. Je zde nebezpečí nejasné formulace cíle a nerozpoznání příčin. Zjištěním skutečné příčiny se určí první způsoby řešení.

Fáze hledání zahrnuje hledání informací a alternativ řešení podle výsledků, které lze očekávat. Určuje se jejich přínos a realizovatelnost.

Ve fázi optimalizace jsou zhodnocovány alternativy možného rozhodnutí podle daných preferencí. Pokud není možné kvantifikovat přínosy, zatřídí se alternativy podle subjektivního názoru. Výběrem je ukončen celý proces rozhodování. (Šnapka, 2013)

Při podrobnějším členění je možné postupovat takto:

- identifikace;
- analýza a formulace;
- stanovení kritérií hodnocení variant;
- tvorba variant řešení;
- stanovení důsledků variant rozhodování;
- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty k realizaci;
- realizace;
- kontrola výsledků.

Fáze probíhají spíše cyklicky než lineárně a může se stát, že díky novým informacím je někdy nutné zopakovat předchozí fázi. U jednoduchých rozhodnutí nebo rozhodování za jistoty je možné některé fáze přeskočit. Ve fázi analýzy a formulace rozhodovacích problémů je možné využít metodu AHP, která je zahrnovaná mezi vícekritériální metody. (Veber, 2009)

2.3 Zásady formulace problému s vazbou na rozhodovací tým

Samozřejmý vliv na průběh rozhodovacího procesu má také formulace problému, která určí postoje i konečné řešení rozhodovacího problému. Je nutné formulovat problém tak, aby vybízel k řešení a efektivní práci rozhodovacího týmu způsobem, který preferuje vedoucí. Je důležité identifikovat společné zájmy a stanovit cíle, které si bude přát tým dosáhnout v určité situaci.

Při diskusi by měla být stimulující atmosféra pro řešení problému. Vyžaduje se spontánní komunikace a zapojení všech, dokud se problém nevyřeší. Pokud problém doprovází emoce, měla by proběhnout volná diskuse, zatímco pro zpracování informací a řešení je vhodná řízená diskuse. Diskuse musí mít strukturu, aby se neslučovaly fáze identifikace a volby varianty řešení. (Fotr, 2010)

2.4 Efektivnost průběhu rozhodování

Důležitou součástí při určování úspěšnosti skupinového rozhodování je samozřejmě vymezení toho, co je to efektivita. Tu je možné vyjádřit jako poměr výstupů neboli outputů ke vstupům takzvaným inputům. V případě rozhodovacích procesů skupinového charakteru, co se týče efektivnosti jejich průběhu, je toto dáno nalezením společného rozhodnutí (jako výstupu rozhodovacího procesu) v požadovaném čase (interval trvání rozhodovacího procesu).

2.5 Modely pro stanovení stylu rozhodování

Ve výběru vhodného stylu rozhodování se využívají dále uvedené modely. Nejprve je ovšem na místě charakterizovat si jaké vlastně styly manažerského chování existují. Podle přístupu uplatnění lze stanovit jeden ze tří skupin vhodných stylů rozhodování:

- Podle charakteristik (vlastností) manažera, což je nejstarší přístup vytváření stylů rozhodování. Tyto styly jsou:
 - autokratický (autoritativní),
 - demokratický a
 - liberální.
- Další skupina se dělí podle chování vedoucího na tyto styly:
 - rozhodování podle orientace na pracovníky a na úkoly a
 - manažerské mřížky.
- Poslední skupinou jsou styly, na které nemají vliv vlastnosti ani chování manažera, ale jiné faktory vyplývající z dané rozhodovací situace. Nazývají se situační přístupy, které mohou být orientovány podle:
 - typu rozhodovacího problému,
 - podmínek pro rozhodování,
 - stylu řízení podniku a
 - osobní a odborné charakteristiky rozhodovatelů. (Fotr, 2010)

2.6 Koncepce situačních modelů

Dále jsou zde charakterizovány dvě koncepce situačních modelů odvozených od situačních přístupů, které se řídí každá jinou povahou situace (situačním přístupem).

První koncepce bere v úvahu, že jednotlivé rozhodovací situace jsou specifické a je jim proto nutno přizpůsobit styl rozhodování. V rámci této koncepce je možné se setkat s těmito situačními modely stylů rozhodování:

- model stylu podle orientace na vedoucího a podřízené, kde vedoucího ovlivňují například důvěra v podřízené a osobní sklony k určitému stylu a mezi faktory ovlivňující podřízené patří zájem, zkušenosti a znalosti, dále jsou zde situační faktory jako například tlak času a typ rozhodovacího problému;
- model VDL, kde manažer využívá tzv. vnitřní skupinu, kterou si sám určí;
- model životního cyklu neboli model zralosti, který se řídí pracovní a psychologickou zralostí podřízených a
- model Vrooma a Yettona, který je dále podrobně popsán, neboť bude využit při řešení problematiky bakalářské práce.

Druhá koncepce nad specifičnost situací staví úvahu nad tím, jestli je rozhodovatel schopen se daným rozhodovacím situacím přizpůsobit. Je nutné přizpůsobit situaci a tím i osobu podle uplatňovaného stylu rozhodování a ne styl jako samotný. V praxi to znamená, že existují v podniku například krizoví manažeři určení pro řešení krizových situací. (Fotr, 2010)

2.7 Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování

Pro výběr nejvhodnějšího stylu rozhodování pro řešení vybraného problému k rozhodování v bakalářské práci dále uvedeme model Vrooma a Yettona. Z tohoto důvodu je tento model podrobně vysvětlen a popsán s ohledem na jeho vznik a proces jeho využití.

Teorie Victora H. Vrooma a Philipa W. Yettona pro výběr úspěšného stylu rozhodování vznikla v roce 1973 v USA. Jejich teorie dává manažerovi návod úspěšného a rychlého analyzování problému a pomáhá mu vybrat vhodný styl rozhodování. Podle modelu je nutné při každém rozhodování uvažovat s ohledem na dvě nezávislé veličiny, kterými jsou kvalita a akceptovatelnost. Zatímco kvalita se vztahuje k objektivním vlivům, ke kterým je nutno přihlížet (užitečnost výsledného rozhodnutí), akceptovatelnost je dána stupněm pohotovosti, s níž jsou podřízení schopni rozhodnutí přijmout. Je tedy důležité, že pokud je požadováno efektivní rozhodnutí, musí plnit současně dostatečnou kvalitu i akceptovatelnost. Manažer musí respektovat tato hlediska. Díky již zmíněnému modelu lze zjistit pravidla, která má manažer při volbě stylu rozhodování použít a tím i jaký styl zvyšuje úspěšnost daného řešení.

Podstatou modelu pro problémy, o nichž se rozhoduje ve skupině jako týmu je metodický postup výběru z pěti rozhodovacích stylů neboli strategií řazených od A I, kterým je nejvíce autokratický styl, přes K styly až po S II, který je naopak nejvíce participativní. Základem modelu je situační analýza problému dle charakteristik vedoucích a stanovení typu problému i souboru pravidel (vyjádřených rozhodovacím stromem), které vedou k přiřazení doporučeného stylu rozhodování danému problému. (Fotr, 2006)

2.7.1 Styly rozhodování

Pro další postup je nutné charakterizovat si styly rozhodování, které je možné v rámci manažerské práce využít. Mezi těmito styly nalezneme tyto níže popsané založené na zkratkách uvedených v tabulce 2.1.

A I = Tento styl dává hlavní rozhodovací úlohu vedoucímu, který na základě informací, jež jsou v danou chvíli k dispozici, rozhodne sám.

A II = V rámci tohoto stylu si vedoucí opatří doplňující, potvrzovací nebo speciální informace potřebné ke kvalifikovanému rozhodnutí od podřízených, aniž by jim bylo umožněno jeho rozhodnutí jakkoliv ovlivnit. Vedoucí poté rozhoduje sám.

K I = Vedoucí individuálně zjistí názory na problém každého jednotlivce bez skupinové porady. Může, ale nemusí se při svém rozhodnutí opírat o jejich nápady a návrhy.

K II = Vedoucí svolá poradou skupiny podřízených, kde zjistí jejich nápady a návrhy při řešení vzniklého problému. Při konečném rozhodnutí nemusí brát na jejich myšlenky ohled.

S II = Pro řešení problému probíhá diskuse vedoucího s podřízenými, aby se dospělo ke společnému řešení. Vedoucí je v roli šéfa, který řídí diskusi a odpovídá za připravenost na krizové situace při řešení problému. Sám skupinu neovlivňuje, jen obohacuje svými názory, ale odpovídá za prosazované rozhodnutí. (Fotr, 2006)

Pro naše potřeby je definováno skupinové rozhodování jako styl vhodný pro rozhodování v týmu. Skupinu zde představuje rozhodovací tým, kde mají členové společné cíle.

Tab. 2.1 Styly rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)

A	Autokratický postup
K	Konzultativní formy rozhodování (poradou se spolupracovníky)
S	Skupinově orientované řešení problémů
I	Řešení problému, na němž se podílí vedoucí a nanejvýš jednotliví spolupracovníci
II	Řešení problému, k němuž vedoucí přibírá více svých spolupracovníků

2.7.2 Míra participace a styl rozhodování (řízení)

Styly rozhodování se liší především mírou participace členů týmu na stanovení rozhodnutí a jeho implementaci. Při rozhodování je důležité určit subjekt, který může být individuální, kdy je rozhodovatelem jednatel nebo kolektiv, kde rozhoduje skupina. Pokud je využíváno rozhodování jednotlivcem, neznamená to, že se na něm nepodílejí jiní účastníci, kterými mohou být například podřízení, pracovníci jiných útvarů podniku a další.

Důležité je určení míry participace, kterou je myšlena účast a zapojení účastníků na rozhodování. Jde o vliv určitého subjektu na výsledky vyplývající z jeho aktivní účasti v procesu rozhodování. Míra participace závisí na stylu řízení a rozhodování.

Při výrazně autokratickém stylu rozhodování je participace nulová a jednatel si sám získává informace potřebné k rozhodování. Méně autokratický styl poskytuje vyšší míru participace dalších subjektů, které se podílejí především na přípravě rozhodnutí. Nejvyšší míru participace z hlediska přípravy poskytuje týmová příprava. Tým zde získává a zpracovává informace o problému a jeho analýze a stanovení cílů. Skupina řešitelů vybírá kritéria hodnocení a formuluje variantu rozhodování a jejich důsledků. Rozhodnutí opět provádí sám jednatel, kterým je odpovědný manažer podniku. Poslední možností je zahrnutí skupiny do volby varianty, a tomuto rozhodování se říká skupinové rozhodování charakterizované nejvyšší mírou participace.

Míra participace s ohledem na styl rozhodování závisí na několika faktorech. Mohou to být charakteristiky manažera jako osobnosti, minulost řízení podniku, sladění zájmů pracovníků a cílů, cílů navzájem a samozřejmě i členové podniku, kteří musí sami být ochotní podílet se na rozhodování. Zajisté není možné opomenout problém samotný, který musí odpovídat svou povahou dané míře participace. Vyšší míra je vhodná pro špatně strukturované rozhodovací problémy, jelikož se musí snoubit informace, znalosti a různé názory. (Fotr, 2010)

2.7.2.1 Vliv míry participace (stylu rozhodování) na podnik

Účast pracovníků na rozhodování ovlivňuje podnik v ohledech kvalit procesů, která závisí na dostupnosti informací a jejich znalostí i na celém procesu rozhodování a jejich časové náročnosti a rozvoji lidského potenciálu. Samozřejmě ovlivní i sladění cílů a spokojenost členů podniku.

Zajisté je na místě brát v úvahu závislost úspěšnosti rozhodnutí na velikosti týmu, která souvisí s množstvím informací a znalostí, které má tým k dispozici, ale s rostoucím týmem

roste i nutnost větší koordinace práce a neshod mezi spolupracovníky, je složitější i stanovení zásluh a individuálního přínosu. (Fotr, 2010)

2.7.3 Volba vhodného stylu rozhodování

Manažer je nucen rozhodnout se pro jediný styl na základě dalších předpokladů, protože model Vrooma a Yettona pro volbu stylu rozhodování neudává vždy jednoznačnou odpověď pro výběr stylu rozhodování. První model předpokládá, že více participativní metody jsou pomalejší, a to zapříčiní výběr autokratického stylu. Říká se mu model krátkodobý. Zatímco druhý model je brán za časově náročný, založený na výběru nejvíce participativního stylu z jeho doporučeného souboru. Podporuje skupinové porady pro konzultace, které vyžadují čas. Tento model předpokládá, že více participativní styly rozhodování příznivě ovlivňují rozvoj členů podniku. Oba tyto modely jsou považovány za extrémy a zakládají výběr na analýze situace při různých preferovaných následcích participace na čas a rozvoj členů. (Fotr, 2006)

2.7.4 Pravidla pro volbu stylu rozhodování

Na základě výše popsaného rozdělení stylů rozhodování je možné každý problém analyzovat pomocí rozhodovacího stromu respektive s využitím výrokové logiky a určit jeho typ. Díky aplikaci tohoto modelu lze zjistit, který styl rozhodování bude nejpravděpodobněji efektivní.

Jak již bylo zmíněno základem teorie modelu Vrooma a Yettona jsou zajištění kvality a akceptovatelnosti. V rámci dosažení těchto požadavků bylo tvůrci modelu vymyšleno sedm pravidel. Tato jsou zobrazena v tabulce 2.2. Pravidla 1 až 3 mají zajistit **kvalitu**, zatímco 4 až 7 **akceptovatelnost**. Jde v podstatě o vyřazování nevhodných stylů.

Informační pravidlo A, non B

- Jestliže je při rozhodování důležitá kvalita (A = ano) a vedoucí nemá dostatek informací nebo odborných znalostí (B = ne), aby věděl přesně, která varianta řešení by byla nejlepší, pak nesmí postupovat podle A I, protože tento styl rozhodování by ohrožoval dosažení žádoucí kvality rozhodnutí.

Pravidlo sladění cílů A, non F

- Jestliže je při rozhodování důležitá kvalita (A = ano) a podřízený nesdílí cíle podniku, jichž má být dosaženo řešením tohoto problému (F = ne), pak odpadá možnost S II. Jelikož pokud by vedoucí tento druh rozhodování přenesl na podřízené, nebylo by zajištěno, že budou brát dostatečný ohled na optimální dosažení cílů podniku.

Pravidlo pro velmi nejasné problémy A, non B, non C

- Jsou případy, u nichž je důležitá kvalita (A = ano), vedoucí nemá dostatek informací nebo věcných znalostí, aby sám vyřešil problém dostatečně kvalitně, a je také nejasné, které informace přesně potřebuje nebo odkud si má získat chybějící informace (C = ne). V této situaci musí vedoucí vybrat takový způsob rozhodování, který může zajistit, že dostane co možná všechny nutné informace, pokud možno nejvýhodnějším způsobem. Styl rozhodování, který umožňuje výměnu informací mezi všemi podřízenými rozumějícími určitým stránkám problému, dává vyšší pravděpodobnost, že se dojde k věcně dobrému řešení. Z toho vyplývá, že v těchto případech by se nemělo postupovat podle A I, A II nebo K I. Protože u stylu A I by vedoucí nezískal informace, jež mu chybí, A II a K I jsou v takovéto situaci méně výhodné, pokud jde o získání informací, než postupy, které umožňují současně přímou výměnu názoru a informací, důležitých k řešení problému, mezi všemi podřízenými.

Pravidlo akceptovatelnosti D, non E

- Jestliže je pro účinnou realizaci rozhodnutí důležité, aby bylo toto rozhodnutí podřízenými akceptováno (A = ano) a vedoucí si nemůže být jist, že spolupracovníci budou akceptovat rozhodnutí, jež učiní autoritativně a sám, pak dané pravidlo vyloučí styly A I a A II jako možné způsoby postupu. Jelikož žádný z těchto dvou způsobů nedává podřízeným možnost včas se ozvat, oba oslabují akceptovatelnost rozhodnutí a tím i jeho úspěšnou realizaci.

Konfliktní pravidlo D, non E, G

- Jestliže je důležitá, akceptace rozhodnutí podřízenými (A = ano), ale vedoucí nemůže vycházet z toho, že rozhodnutí, které bude přijato, bude také akceptováno (E = ne) a podřízení dávají přednost různým řešením, což by mohlo vést ke konfliktům mezi nimi (G = ano), pak by neměl vedoucí postupovat podle A I, A II nebo K I. Pouze v situaci, kdy podřízení s odlišnými názory na řešení problému budou mít možnost diskutovat kolektivně daný problém, je možné, že si vyjasní kritické otázky a že se také problém vyřeší. Toto řešení problému je nutné, aby podřízení podporovali přijaté rozhodnutí a angažovali se při jeho realizaci.

Pravidlo fair play non A, D, non E

- Jestliže má vedoucí učinit takové rozhodnutí, kde žádné ze stanovených variant není možné dát přednost, jak vyplývá z věcných úvah (A = ne), akceptovatelnost však důležitá je (D = ano) a nemusela by být bezpodmínečně dosažena při samotném

rozhodnutí z jeho strany. V rámci účinného řešení by se měl vzdát stylů A I, A II, K I a K II. Dále by měl vybírat pomocí určení, jak lze zvýšit pravděpodobnost akceptace. Nejvyšší šanci mu poskytuje postup S II.

Pravidlo přednosti akceptovatelnosti D, non E, F

- Když je důležitá akceptace rozhodnutí podřízenými (D = ano) a situace nedovoluje samostatné rozhodnutí vedoucího, protože by to mohlo způsobit neakceptaci podřízenými (E = ne), a podřízení sdílí důležité cíle podniku (F = ano), pak by vedoucí neměl použít A I, A II, K I, K II. Všeobecně platí, že postupy, které podřízeným dávají možnost spolurozhodovat, mohou akceptovatelnost rozhodnutí podstatně zvýšit, aniž by došlo ke kvalitativně horšímu řešení. Jestliže vedoucí použije v této situaci jiný styl rozhodování než S II, pak přebírá zbytečné riziko, že se podřízení budou pro zvolené řešení málo angažovat. (Fotr, 2006)

Tab. 2.2 Podmínky rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)

Podmínky rozhodování	Pravidlo pro rozhodování	Nevhodný styl rozhodování	Zdůvodnění nevhodnosti stylu
A, non B	1 informace	A I	Zábrana lepšího rozhodnutí
A, non F	2 sladění cílů	S II	Zanedbání cílů podniku
A, non B, non C	3 velmi nejasný problém	A I, A II, K I	Chybějící nebo těžko dosažitelné informace
D, non E	4 akceptovatelnost	A I, A II	Chybějící možnosti komunikace
D, non E, G	5 konflikt	A I, A II, K I	Nemožnost vyjasnění konfliktů
Non A, D, non E	6 férovost	A I, A II, K I, K II	Chybějící souhlas spolupracovníků
D, non E, F	7 přednost akceptovatelnosti	A I, A II, K I, K II	Nedostatečný podíl na rozhodování

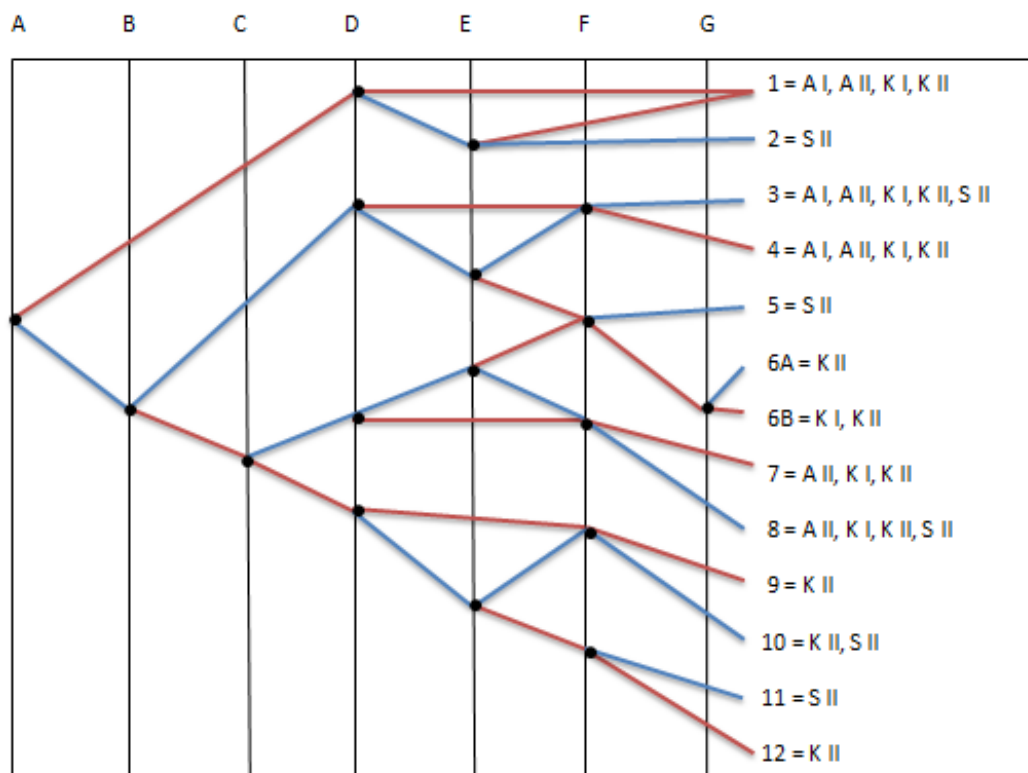
Modré větve na obrázku 2.2 rozhodovacího stromu znamenají ano a červené ne a vyjadřují tyto varianty možné akceptace stylu rozhodování:

- 5-12: Pro rozhodování je důležitá kvalita a vedoucí není dost informovaný nebo znalý – není vhodný autoritativní styl pro jednotlivce.
- 4, 6, 7, 9, 12: Opět je důležitá kvalita a podřízení nesdílí cíle podniku – není možné skupinové rozhodování.

- 9-12: Kvalita je důležitá, ale informací je málo, a není jasné, jaké informace jsou potřeba, proto je nutná výměna informací – možnostmi jsou konzultativní rozhodování s více spolupracovníky a skupinové rozhodování.
- 2, 5, 6, 11, 12: Zde je nutná akceptace rozhodnutí podřízenými což vylučuje autoritativní styly rozhodování.
- 6B: Opět je nutná akceptace ze strany podřízených, ale vedoucí s ní nemůže počítat, jelikož zde existuje velká rozdílnost názorů, která vyvolává konflikty. Možností je diskuse v rámci konzultativního stylu s množstvím spolupracovníků a styl skupinového rozhodování.
- 2: Pokud se nelze rozhodnout, ale je důležitá akceptovatelnost, tak je možné zaměřit se na to, jak lze zvýšit pravděpodobnost akceptovatelnosti podřízenými. Nejefektivněji se jeví skupinové rozhodování.
- 2, 5, 11: Nutnost akceptace a bojkot vedoucího pro nemožnost účasti na rozhodování za předpokladu sdílení cílů podniku podřízenými je jedinou zárukou akceptovatelnosti skupinového rozhodování.

Obr. 2.2 Rozhodovací strom modelu Vrooma a Yettona

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)



2.7.5 Situační analýza problému a určení jeho typu

Situace při rozhodování lze charakterizovat pomocí již uvedených sedmi pravidel uvažovaných jako sedm veličin. Pro specifikaci těchto pravidel jsou tyto přeformulovány jako otázky do dotazníku v následující struktuře.:

1. Jsou na řešení vzniklého problému kladeny kvantitativní požadavky? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu A
 - Odpověď na stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nemá, 2 = částečně kvalitativní a 3 = ano neboli vysoké) určí, v jaké míře je důležité najít kvalitativně lepší řešení.
 - Pro skupinové rozhodování je vždy vhodné, aby odpověď na tuto otázku byla ano. Jedinou výjimkou přípustnosti odpovědi ne je podmínka, že otázky v rozhodovacím uzlu D bude ano a v uzlu E opět ne. Což v podstatě znamená, že je možné opominout požadavky na kvalitu za předpokladu, že je nutná akceptace rozhodnutí podřízenými v hierarchii řízení a členů rozhodovacího týmu, aby bylo toto rozhodnutí efektivní, a vedoucí nemůže počítat s tím, že podřízení jak v týmu, tak v následné hierarchii řízení akceptují rozhodnutí, do kterého nebyli zahrnuti.
 - Odpověď na tuto otázku je také závislá na důležitosti daného problému pro jednotlivé pracovníky rozhodovacího týmu (skupiny) i pro řídicí hierarchii. Pokud je problém důležitý, bude důležitá také kvalita řešení tohoto problému.
2. Má vedoucí dostatek informací, aby mohl kvalitně rozhodnout? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu B
 - Testuje informovanost, znalosti a zkušenosti vedoucího, které zajistí kvalitu jeho rozhodnutí opět na stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nemá žádné informace, 2 = je částečně informován a 3 = ano neboli má dostatek informací.
 - Je zde možnost odpovědi ano i ne, ale na odpověď ne navazuje otázka rozhodovacího uzlu C, který další rozhodování ulehčuje.
3. Je pro tento problém definován cíl, způsoby řešení a kritéria hodnocení? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu C
 - Z odpovědi a hodnotové škály od 1 do 3, kde 1 = není strukturován, 2 = je částečně strukturován a 3 = je dokonale strukturován, je zjištěno, zda je snadné nebo těžké získat informace potřebné k rozhodování.

- Obě možné odpovědi na tuto otázku jsou přípustné v případě, že následující odpovědi zůstanou v ideální podobě, která je zde definovaná. Navíc musí být splněna podmínka, že vedoucí je dostatečně informovaný a zkušený ke kvalitnímu rozhodnutí.
4. Je akceptace rozhodnutí podřízenými nutná pro jeho efektivitu? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu D
- Odpověď na bobové škále 1 až 3, kde 1 = ne neboli není nutná, 2 = je částečně nutná a 3 = ano neboli je nutná, určuje do jaké míry je realizace závislá na akceptovatelnosti podřízenými.
 - Jedinou možnou odpovědí, která povede ke skupinovému rozhodování jako vhodnému stylu rozhodování je ano, jelikož je nezbytné, aby bylo toto rozhodnutí podřízenými přijato.
 - Tato skutečnost nastane jen prostřednictvím skupinového rozhodování, které se zaměřuje na snížení rozdílnosti názorů rozhodovacího týmu, tedy podřízených.
5. Pokud rozhodne vedoucí sám, může předpokládat s akceptací rozhodnutí podřízenými? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu E
- Znázorňuje pravděpodobnost akceptace rozhodnutí podřízenými. Zde je požadovaná co nejnižší hodnota bodové stupnice od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nemůže s ní počítat, 2 = může s ní částečně počítat a 3 = ano neboli může s ní počítat, tedy nulová pravděpodobnost akceptace.
 - Jediná odpověď, která určí skupinové rozhodování jako vhodný styl, je ne. Toto pro vedoucího znamená, že pokud nebudou podřízení přizváni k rozhodování, nepokládají cíl řešení daného rozhodovacího procesu za svůj vlastní.
 - Tímto postojem je specifikována soudržnost týmu a jeho motivace.
6. Sdílejí podřízení organizační cíle, kterých má být při řešení problému dosaženo? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu F
- Na bodové stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nesdílejí, 2 = částečně sdílejí a 3 = ano neboli sdílejí, se určuje úroveň akceptování (ztotožnění se) podřízených se sledovanými cíli, kterých se má řešením problému dosáhnout.
 - Sdílení cílů je podstatou fungování rozhodovací skupiny. Na tuto otázku je možné odpovědět ne jen v případě, že je splněna podmínka akceptovatelnosti

rozhodnutí podřízenými a jejich demotivací v případě vyloučení z rozhodovacího procesu.

- Tímto je v podstatě zajištěno sdílení cílů a vysoký tlak k názorové jednotnosti, protože to dokazuje, jak je pro podřízené důležité řešení tohoto problému.

7. Je pravděpodobné, že vybrané řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu G

- Odpověď na bodové stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nepravděpodobné, 2 = částečně pravděpodobné a 3 = ano neboli pravděpodobné, určuje, zda povede řešení, kterému dávají jednotlivci přednost, ke konfliktům mezi nimi.
- Tato otázka je obdobou rozhodovacího uzlu E, jen s tím rozdílem, že zde nejde o akceptaci daného řešení, ale o jeho konfliktní náboj, což nemá na skupinové rozhodování vliv.

Ideálními řetězci odpovědí na celý rozhodovací strom, jehož výsledkem má být skupinové rozhodování, jsou tyto 4 možnosti:

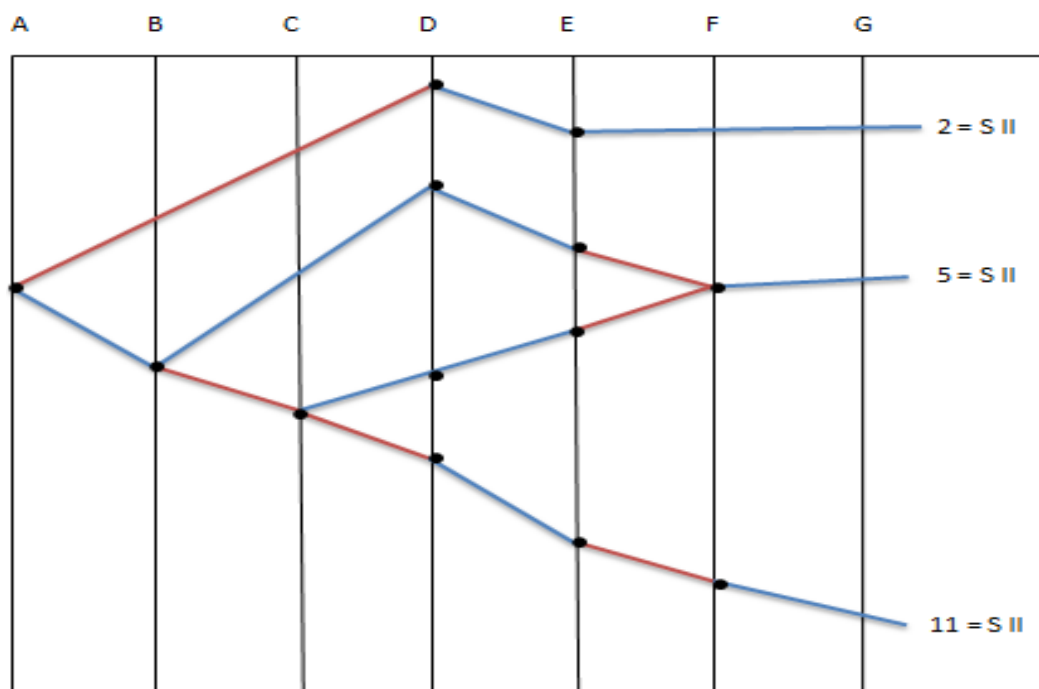
1. A ne, D ano, E ne;
2. A ano, B ano, D ano, E ne, F ano;
3. A ano, B ne, C ano, D ano, E ne, F ano;
4. A ano, B ne, C ne, D ano, E ne, F ano;

Tyto větve rozhodovacího stromu jsou znázorněny v obrázku 2.3. Je možné varianty převést také do výrokové logiky za předpokladu, že odpověď ano nabývá hodnoty 1 a naopak ne hodnoty 0 neboli negace, do forem těchto funkcí:

1. $\bar{A} \wedge D \wedge \bar{E}$
2. $A \wedge B \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$
3. $A \wedge \bar{B} \wedge C \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$
4. $A \wedge \bar{B} \wedge \bar{C} \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$

Obr. 2.3 Rozhodovací strom pro skupinové rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)



2.7.6 Nedostatky modelu Vrooma a Yettona

Hlavními nedostatky jsou nejednoznačnost doporučení, které ovšem dává manažerovi možnost volby. Je vhodný jen pro srozumitelné a jednoznačné problémové situace. Model opomíjí důležité faktory problémové situace, kterými jsou informovanost podřízených, časové a geografické omezení. Nerozlišuje mezi nedoporučenými styly rozhodování. (Fotr, 2006)

3 APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU A METOD K ŘEŠENÍ MODELU SYSTÉMU HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRŮBĚHU SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ

Pro úspěšnou aplikaci je nutné si nejdříve určit skupinu, jejíž členové se chovají jako tým, a také proměnné ovlivňují chování týmů a jejich vazby a charakteristiku vedoucího. Dále je podrobně popsán model sjednocování názoru na řešení problému ve skupině ve vztahu k rozhodovacímu procesu.

3.1 Skupina - tým

Nejznámější definice týmu je vnímání slova TEAM jako zkratky (Together, Everybody, Achieves, More), která v podstatě znamená, společně dosáhneme více. Tato úvaha je založena na synergickém efektu.

Tým si uvědomuje společný cíl a sdílí vůli ho dosáhnout. V rámci týmu je zavedeno rovnoprávné postavení členů týmu s vymezenými rolemi a odpovědnostmi a vlastními všemi respektovanými pravidly. Panuje zde klima důvěry a otevřenosti podpořené efektivní komunikací, které vede k účelnému řešení konfliktů, reflexi a hodnocení procesu.

Od týmu se skupina liší nezávislostí jejich členů na sobě navzájem v rámci dosahování cíle a časovým omezením. Ve skupině jsou členové samostatní a není omezen jejich počet. (Horváthová, 2008)

3.1.1 Proměnné ovlivňující chování týmu a jejich systémové vazby

V následujícím textu budou uvedeny příkladové proměnné, ovlivňující chování týmu a jejich vazby ve směru ovlivňování úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Jedná se o proměnné jako systémové vstupy a výstupy identických prvků, které jsou prvky struktury dále uvedeného modelu pro analýzu efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Jako strukturální systémové modelové prvky jsou na základě hypotéz (Šnapka, 2013) a jejich systémových vazeb prostřednictvím jejich vstupu a identického výstupu uvažovány následující prvky:

T_J – tlak k názorové jednotnosti členů týmu

S_S – soudržnost členů týmu

D – důležitost problému z hlediska jeho řešení pro členy týmu

M_K – snaha po zajištění potřebných informací pro činnost týmu (jeho chování)

T_Z – tlak k zmenšení rozdílnosti názorů (V_R)

S_V – snaha a ochota vnímat názory ostatních členů

Jako vnitřní charakteristiky (pravidla, subprvky) ovlivňující chování (reakce) jednotlivých výše uvedených prvků modelového subsystému, které jsou formovány postoji, chováním členů týmu můžeme uvést:

- odpovědnost za rozhodování s ohledem na důležitost (D) problému pro tým,
- systém kontroly určený soudržnosti týmu (S_S),
- forma komunikace jak uvnitř týmu, tak vně týmu, která se podílí na tlaku k jednotnosti (T_J) a také na tlaku ke komunikaci (T_K),
- snaha o zajištění potřebných informací a nakládání s citlivými informacemi (M_K) a také schopnost a ochota členů vnímat rozdílnost názorů (S_V) od jiných členů,
- využívání informačních zdrojů závislé na názorové rozdílnosti (V_R),
- postoj k problémům, o kterých má tým rozhodnout, a tím i stanovení priorit jako rozdílnost názorů (V_R) atd.

Vedle výše příkladově uvedených prvků a subprvků modelového systému, pro zkoumání efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu, je možné příkladově uvést subprvky, které ovlivňují svým působením chování členů týmu. Působení těchto subprvků je aktivováno obecně platnými např. společenskými pravidly a normami slušného chování, které by měly být respektovány členy týmu jako základ pro jejich chování.

3.1.2 Vedoucí týmu

Osobnost vedoucího pro vedení týmu je jiné než u autokratického rozhodování. Zde jde spíše o vysokou kvalifikaci a znalosti z oboru. Musí umět najít příčiny a identifikovat varianty řešení a sám stanovit a zhodnotit důsledky a racionálně vybrat řešení. Užitek přinesou i charisma a přesvědčovací schopnosti.

U skupinového manažera jsou podstatné schopnosti motivovat a stimulovat, řídit a usměrňovat diskusi, protože ta je základní metodou práce ve skupinovém rozhodování. Měl by odpovídat za komunikaci, citlivě reagovat, hájit převládající názory a zároveň podněcovat odlišnost a umět vytřídit závěry. (Fotr, 2010)

3.2 Stanovení proměnných modelu „sjednocování názoru na řešení problému ve skupině“ ve vztahu k rozhodovacímu procesu

První základní proměnnou je objektivní **důležitost problému** pro rozhodovací tým a možnost její změny. Dalšími vstupními proměnnými jsou **vnímaná rozdílnost názorů** členů

rozhodovacího týmu v čase t na vzniklý problém a jeho řešení a **soudržnost týmu**, která je brána jako úroveň motivační jednotky členů.

Proměnná definovaná jako rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu je uvažována proto, že cílem je vydat rozhodnutí, které má pokud možno optimálně (s ohledem na kompetentnosti členů) řešit vzniklý problém. Účelem je zmenšení či úplné odstranění rozdílnosti v názorech členů skupiny na řešení problému.

Proměnná „soudržnost rozhodovacího týmu“ se uvažuje proto, že dobré výsledky při realizaci učiněného rozhodnutí závisí jak na jeho kvalitě, tak na motivaci k jeho provedení. Přitom tato motivace je úměrná úrovni soudržnosti týmu s ohledem na společný zájem všech jejích členů na realizaci tohoto rozhodnutí. (Šnapka, 2013)

3.2.1 Výchozí hypotézy konstruovaného modelu

Následně jsou vymezeny hypotézy, ze kterých vychází uvažovaný model. Na základě těchto hypotéz jsou vymezeny prvky modelu znázorněného na obrázku 3.1, jejich vstupy a výstupy jako proměnné, které popisují vlivy, tlaky a důsledky, které jejich úroveň vyvolává v procesu sjednocování názorů na řešení problému mezi členy rozhodovacího týmu. Mezi tyto tlaky patří:

- tlak na výměnu informací mezi členy rozhodovacího týmu (za účelem odstranění rozdílnosti názoru na vzniklý problém) je tím větší, čím větší je rozdílnost názorů týkajících se tohoto problému;
- tentýž tlak je tím větší, čím větší je stupeň důležitosti problému pro činnost týmu;
- tentýž tlak je tím větší, čím větší je soudržnost rozhodovacího týmu;
- míra změny názorů jednotlivých členů rozhodovacího týmu v důsledku příjmu informací od jiných členů je tím větší, čím vyšší je tlak na názorové jednotě členů rozhodovacího týmu;
- míra změny názorů členů rozhodovacího týmu na řešení vzniklého problému se zvětšuje s tlakem ke zmenšení rozdílnosti názoru na tento problém a jeho řešení vlivem výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu, a to tehdy, když příjemce informací je dobře integrován se skupinou. (Šnapka, 2013)

Nyní je vhodné vyjmenovat a přesněji informačně specifikovat jednotlivé proměnné (informace):

- $V_R(t)$ - vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu na vzniklý problém a jeho řešení v čase t ,

průběh změn hodnoty proměnné (V_R) ve směru jejího zmenšování a proměnné (S_S) ve směru zachování požadované soudržnosti rozhodovacího týmu nebo jejího zvětšení na konci rozhodovacího procesu.

Nejde jen o vlastní rozhodování prováděné rozhodovacím týmem, ale i o další etapy rozhodovacího procesu probíhajícího v rámci dané hierarchie struktury podniku na různých stupních, často prostřednictvím skupin lidí jak liniové, tak i štábní oblasti. (Šnapka, 2013)

Růstem rozdílnosti názorů v případě, že se snižuje úroveň komunikace, iniciuje tým i pokles soudržnosti. Rovněž pokud je problém pro jednotlivé členy týmu různě důležitý, roste tým i rozdílnost názorů na řešení problému. Naopak vysoká míra vzájemného ovlivňování se mezi členy týmu vede ke sjednocení jejich názorů.

Dále jsou postupně rozepsány všechny proměnné (veličiny), se kterými model pracuje a které ovlivňují efektivitu průběhu rozhodovacího procesu a jsou tudíž charakteristikami analýzy této efektivnosti.

3.2.2 Rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu

Vnímaná rozdílnost názoru členů rozhodovacího týmu je spojena jednak s jejich možnou rozdílností analytického hodnocení a vnímání problému, s tím, že nutnost jeho řešení iniciovala rozhodovací proces. Dále pak s možností rozdílnosti názoru na řešení problému a implementaci tohoto řešení ve smyslu stanovení konečného rozhodnutí o komplexním řešení vzniklého problému. Vnímaná rozdílnost názorů je také systémově spojena, jak již bylo prezentováno, se soudržností členů rozhodovacího týmu. To znamená, že je vázána na dosahovanou úroveň motivace členů týmu spolupracovat a participovat na komplexně chápáném rozhodovacím procesu s cílem řešení vzniklého problému.

Vedle této názorové rozdílnosti tuto můžeme uvažovat v souvislosti s tou skutečností, že existují rozdílné potřeby, hodnoty, ale také hlavně názory různého zaměření, které způsobují rozpory nejen v soukromí, ale i na pracovišti a v týmové atmosféře. Tyto rozpory mohou vést ke konfliktům a v rámci rozhodovacího týmu by měly být odstraněny, aby se zamezilo negativnímu ovlivňování motivace a odkládání řešení problémů. Tímto se uvolní napětí, což je pozitivní funkce konfliktů, jelikož kolize v krizi je tím škodlivější, čím více je vyvíjen tlak v důsledku časové tísně na tým. Proto je lepší pracovat za uvolněné atmosféry a řešit konflikty a rozpory názorů členů týmu, které se netýkají rozdílnosti názorů členů rozhodovacího týmu na řešení problému, který inicioval analyzovaný rozhodovací proces.

Toto má významný negativní vliv na možnost snížení počáteční úrovně vnímané rozdílnosti názorů spojené s řešením daného problému, který inicioval předmětný rozhodovací proces.

3.2.3 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací

Množství a kvalita informací komunikovaných v rámci členů rozhodovacího týmu ovlivňují jejich názory. Je samozřejmé, že odesílatel může svou formulací dané informace ovlivnit postoj jiných členů týmu. Pro efektivní rozhodnutí a průběh rozhodovacího procesu je důležitá informovanost všech členů rozhodovacího týmu na stejné obsahové i časové úrovni. Pokud je tým složen z různých oborových specialistů, je jejich úkolem vysvětlit odborné informace a jejich pohled na řešení problému na přiměřené obsahové úrovni, aby všichni zúčastnění, kteří se podílí na rozhodování, rozuměli dané problematice, mohli pochopit jeho postoj a vytvořit si svůj názor. To znamená, aby byli schopni a ochotni se podílet na řešení problému, tj. na stanovení výsledného rozhodnutí o řešení problému a postupu realizace tohoto řešení.

3.2.4 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy

Členové rozhodovacího týmu musí být přístupní jiným názorům a očekává se od nich otevřenost vůči novým informacím, poznatkům a postojům ostatních členů. Odmítavý postoj na počátku rozhodovacího procesu může způsobit následné komplikace v komunikaci a špatné rozhodnutí. Je nutné, aby docházelo k neomezenému přenosu informací mezi všemi členy.

Důležité je také, aby bylo všem jasné, proč mění svůj názor a mohli si sami ověřit, zda je tento postoj správný. Vztahy v týmu musí být založené na důvěře kvůli předpokladu, že si členové navzájem nezatajují nebo nezkreslují informace ve svůj prospěch.

Je nutné uvědomit si, že konflikt nemá vítěze ani poražené, a proto není možné vyžadovat snížení nebo úplné odstranění rozdílných názorů jejím vynucením v případě, že se jedná o skupinové rozhodování. Je nutné, aby všem členům rozhodovacího týmu během rozhodovacího procesu byl znám jejich přínos k efektivitě zvolené varianty (výsledného rozhodnutí) řešení daného problému v rámci rozhodovací situace. Pro řešení a zmírnění rozdílů názorů lze uplatnit řadu strategií.

Například strategií **spolupráce**, kdy obě strany efektivně komunikují a znají své potřeby. Podobnou strategií může být **přízpůsobení** díky tomu, že jedna strana ustoupí například díky objasnění situace. Další strategií může být **kompromis**, který zajišťuje vzdání se části svých

nároků ve prospěch dohody. Strategie **konfrontace** je špatný způsob řešení, jelikož zde je výherce a poražený, který tímto ztrácí motivaci k práci a sebeúctu, jelikož se mu může zdát, že je jeho názor bezcenný. Tuto strategii je možné využít jako nejméně časově náročnou v rámci poslední možnosti. Jiná strategie je **vynucování**, které je založeno na tom, že si jde účastník výlučně za svým cílem. Dlouhodobě je ovšem neefektivní. Poslední známou strategií je strategie **argumentace**, což znamená verbální a neverbální ovlivňování lidí díky osobnostním charakteristikám a kontextu situace. Tyto faktory lze zkombinovat k požadovanému účinku.

3.2.5 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů

Tento tlak je vázán na důležitost řešení problému pro tým a jednotlivé členy (D) a také ve vazbě na jejich soudržnost (S_S) a schopnost a ochotu členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém díky komunikaci v týmu (S_V). Je nutné si uvědomit, že členové týmu, kteří mají mít stejný podíl na rozhodování, nesmí mít pocit, že je někdo k něčemu nemístně nutí. Každý člen musí rozhodovat za sebe ve vlastní dobré víře. Pokud se člen cítí nucen k rozhodnutí, které je v rozporu s jeho názorem, může to mít negativní vliv nejen na efektivitu rozhodování, ale i na rozhodovací tým samotný.

Jinou variantu tlaku k názorové jednotnosti je časové omezení, které člen rozhodovacího týmu nevnímá tak negativně jako cizí nátlak, jelikož si sám uvědomuje, že jako jedinec neprosadí svůj postoj, ale bude muset ustoupit a přijmout rozhodnutí většiny.

3.2.6 Názorové vůdcovství

Názorové vůdcovství a otázka celkového ovlivňování členů rozhodovacího týmu navzájem je ve své podstatě možné nazvat jako deformace ve skupinovém rozhodování. Klasické výzkumy názorového vůdcovství využívají čtyř způsobů, kterými jsou pozorování, sociometrické vazby, sebehodnocení a informátoři.

3.2.7 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu

V této oblasti jde o tlak ke komunikaci (T_K) a pružnost komunikace jeho původce, jelikož komunikace je chápána jako přenos informace od odesílatele k příjemci. Příjemce přijatou zprávu dekoduje, a pokud ji správně porozumí, poskytne zpětnou vazbu. U všech komunikací je riziko existence šumu, které mohou zprávu poškodit a vést k nepochopení původní myšlenky. K této problematice se úzce vztahuje prvek popisující tlak na hledání a nalézání možností vhodných informačních spojení členů rozhodovacího týmu (M_K). Pro podporu efektivnosti je na místě řídit se různými pravidly jako například odesílat pouze jednoznačnou

myšlenku, znát komunikační symboly a kódování, mít připravenou komunikaci, dobře odhadnout míru potřeby informací pro příjemce a znát emoce účastníků. (Horváthová, 2008)

Komunikace je nedílnou součástí každého existujícího efektivně fungujícího týmu. Je to schopnost neboli kompetence určená nejen velikostí skupiny, ale i osobnostními charakteristikami. Bohužel schopnost efektivně komunikovat není vrozená a je nutné se při každé komunikaci vyvarovat tzv. šumům, které vznikají při přenosu, kódování nebo dekodování.

Tento tlak na komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu by měl odpovídat dané míře rozdílnosti názorů a vést k její jednotnosti, aby bylo možné dosáhnout efektivního rozhodnutí.

3.2.8 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu

Základní komunikační struktura by v podniku měla být daná i mimo rozhodovací proces. Jedná se o porady, schůzky s cílem individuálního spojení výměny informací o problému a jeho řešení. Co se týče technických prostředků, jedná se nejen o telefonické nebo e-mailové spojení mezi pracovníky, ale například také o interkom v budově nebo konferenční místnosti na internetu tzv. chatovací roomy.

V rámci rozhodovacího týmu jsou obvykle využívány mobilní telefony pro jejich flexibilitu a komfort. Samozřejmě není možné vynechat ani osobní kontakt nebo video hovory pokud má být schůzka osobnější a není možné, aby byli všichni členové v tutéž chvíli na stejném místě.

Pod tlakem k hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu, který je způsoben danou mírou důležitosti problému pro rozhodovací tým a tlakem registrovaným rozhodovacím týmem, k dosažení jednotnosti názorů na vzniklý problém a jeho řešení, jsou podniky nuceny využívat větší množství různorodých informačních spojení.

3.2.9 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení

Čím je problém důležitější pro daného člena, tím bude komplikovanější přesvědčit ho o změně názoru nebo ho v rozhodování o vlastním postoji ovlivnit. Tento člen musí mít důvěru ve vůdcovy zkušenosti, schopnosti a dovednosti, které mu pomohou rozhodnout efektivně.

3.2.10 Soudržnost týmu

Soudržnost týmu je v rámci analyzované problematiky chápána jako propojení členů týmu ve směru snahy (motivace) o dosažení názorové jednoty mezi členy týmu. Toho má být dosaženo na základě vzájemné komunikace tak, aby bylo stanoveno jednak společné optimální řešení (rozhodnutí) vzniklého problému. Dále pak, aby členové týmu plně

participovali na realizaci stanoveného rozhodnutí a vykazovali ochotu účastnit se spolu dalších případných rozhodovacích procesů v budoucnosti. V následujícím textu budou uvedeny alespoň výběrové charakteristiky, které ovlivňují úroveň možné soudržnosti členů týmu:

- jednotlivci chápou stanovený cíl, úkol, přijímají ho;
- v týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství, ale i náročnosti;
- členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů, situací;
- každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskusi;
- kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou;
- členové týmu si vzájemně naslouchají;
- nejsou zde obavy z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů;
- členové týmu jsou iniciativní;
- potenciální konflikty budou zkoumány, projednávány a řešeny;
- je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopností jednotlivých členů;
- rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu;
- dodržuje se princip společného autorství výsledků práce týmu;
- jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti;
- vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají;
- členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty;
- vysoká soudržnost týmu, která je vstupní proměnnou;
- členové jsou ochotni účastnit se společného řešení v následných problémových situacích;
- členové se chtějí podílet na realizaci stanoveného rozhodnutí apod. (Horváthová, 2008)

Výhody a nevýhody soudržnosti týmu

Soudržnost týmu nemá jen výhody, její vysoká míra může přinést i problémy ve fungování týmu. K výhodám vysoké úrovně sounáležitosti patří:

- tým lépe plní zadané úkoly;
- členové týmu jsou ochotni se pro splnění společného cíle spojit;
- pokud je to možné a nutné, dokážou se vzájemně zastoupit;
- členové týmu jsou ochotni navzájem si pomoci;
- členové týmu si důvěřují v práci, dobře se jim spolupracuje;

- komunikace v týmu je bezproblémová;
- vyšší loajalita jednotlivých členů;
- vyšší odolnost proti nárazové i dlouhodobé zátěži.

Vysoce konzistentní tým má však i své nevýhody, kterými jsou například:

- složité včlenění se nového zaměstnance do týmu;
- poměrně obtížná změna zažitého pracovního postupu týmu. (Horváthová, 2008)

3.2.11 Důvěra v týmu

Důvěra je základem každého týmu, jelikož tým bez ní nemůže existovat a efektivně fungovat. Je vázána na soudržnost (S_S) a také tlak k jednotnosti (T_J). Je známo šest druhů důvěr, které se týkají každého člena rozhodovacího týmu:

- důvěra v dosažitelnost cíle, která má vliv na soudržnost rozhodovacího týmu (S_S);
- důvěra v hodnotnost cíle, určující míru důležitosti řešení rozhodovacího problému (D);
- sebedůvěra vedoucího, zajišťující vyšší tlak k jednotnosti (T_J);
- důvěra vedoucího v lidi, která posiluje soudržnost týmu (S_S);
- sebedůvěra lidí v ně samotné určující míru soudržnosti rozhodovacího týmu (S_S) a
- důvěra lidí ve svého vedoucího, která zvyšuje míru komunikace (T_K). (Horváthová, 2008)

Pokud by například členové nevěřili v dosažitelnost cíle, bylo by pro ně nesmyslné se tímto cílem zabývat a snížilo by to, stejně jako nedůvěra v cenu tohoto cíle, jejich motivaci. V rozhodovacím procesu je nutné, aby byl vedoucí sebevědomý v ohledu na cíl a aby tuto důvěru sdíleli i ostatní členové rozhodovacího týmu. Vedoucí také musí být schopný spolehnout se na členy týmu a ti si musí být jistí sami sebou.

Všechny tyto důvěry jsou nutné, aby tým neztroskotal na neschopnosti uvěřit informacím, které si navzájem poskytují a také na kompetenci vedoucího.

3.3 Sestavení týmu

Další částí je charakteristika členů rozhodovacího týmu z pohledu na jejich role při práci v rozhodovacím týmu.

Tým by měl být tvořen spektrem specializovaných pracovníků nejen v rámci oborů, ale také rozdílní v jejich osobnostních rysech. Samozřejmě existují i takoví pracovníci, kteří mohou svou účastí tým poškodit. Jsou to takzvané disfunkční role.

- Mezi tyto role řazena dominující osobnost, která má sklony ke zmiňovanému názorovému vůdcovství, ovšem jeho názory nemusí být vhodné k efektivnímu

rozhodování. Je zde možnost zjistit, kdo má takovou osobnost a sledovat jeho názory primárně jelikož má jeho postoj velký vliv na ostatní členy. Pokud je tato osoba nekompetentní může jeho postoj poškodit řešení i celý tým. Tento člen ovlivňuje vnímanou rozdílnost názorů (V_R) a tlak na zmenšení rozdílnosti názorů (T_Z) a také schopnost a ochotu vnímat ovlivňování svých názorů díky komunikaci (S_V).

- Dalším nevhodným členem je ten, kterému se říká vyhýbající se člen. Tento není schopen efektivní komunikace, což má samozřejmě negativní vliv na rozhodování a ovlivňuje hlavně tlak na komunikaci mezi členy (T_K) a také tlak na hledání nových informačních spojení (M_K).
- Člen, který je považován za vzteklouna, je konfliktní a narušuje svým chováním soudržnost celého týmu (S_S) také ovlivňuje komunikaci (T_K) a jednotnost názorů (T_J).
- Člen s dezertérskou povahou je lehce ovlivnitelný při sebemenším zaváhání a za své názory se neumí postavit. U tohoto člena působí velmi silně schopnost a ochota vnímat ovlivňování svých názorů na problém díky komunikaci (S_V).
- Playboy narušuje svou hráčskou povahou soudržnost týmu (S_S) a zvyšuje rozdílnost názorů (V_R), jelikož se nebojí rizika a záměrně vybírá rizikové varianty řešení.
- Autoritářská role je škodlivá kvůli tomu, že v rozhodovacím týmu mají mít všichni stejné postavení, a tato osoba je narušuje. Má negativní vliv na soudržnost rozhodovacího týmu (S_S) dle na komunikaci (T_K) a také na důležitost problému (D).
- Disfunkční role člena upoutávajícího pozornost není vhodná, pokud tento člen přenáší pozornost ostatních členů jinam než k řešení problému. Zabraňuje tímto účinné komunikaci (T_K) a díky tomu ovlivňuje také tlak na hledání a nalézání dalších komunikačních cest (M_K).
- Dalším příkladem je role závislého člena tzv. přizvukovače, který nemá vlastní názor a díky tomu nemá pro rozhodovací tým přínos. Horší variantou jeho existence v týmu může být podpora člena, který má autoritářskou nebo dominující roli, čímž tito získají na síle. Způsobuje změny veličin modelu, kterými jsou vnímaná rozdílnost názorů (V_R), tlak na zmenšení této rozdílnosti (T_Z) a schopnosti a ochotu členů vnímat ovlivňování svých názorů (S_V), dále tlak na komunikaci (T_K) a důležitost problému pro členy (D).
- Blokující člen může zadržovat informace nebo narušovat vztahy mezi jinými členy. Svým chováním ovlivňuje proměnné, jako jsou tlak na komunikaci (T_K) soudržnost rozhodovacího týmu (S_S).

- Nejhorší rolí v týmu je nejspíše agresorská, jelikož toto chování narušuje celkovou atmosféru a tím i všechny oblasti skupinového rozhodování, ať už jde o komunikaci (T_K) nebo rozdílnost názorů (V_R) a hlavně soudržnost týmu (S_S).
- Na jednu stranu je role klauna zábavná a uvolňuje atmosféru, ale svým chováním narušuje rychlý průběh rozhodovacího procesu. Ovlivňuje soudržnost rozhodovacího týmu (S_S) dále tlak k jednotnosti názorů (T_I) i tlak ke komunikaci (T_K).
- Člen, který snižuje nároky na řešení a tím i zamezuje volbě optimální varianty řešení, není efektivní, i když by se to z jeho s lehkostí provedeného a rychlého jednání mohlo zdát. Ovlivní důležitost problému pro rozhodovací tým (D).
- Škodlivá je také role člena, který přeskakuje z tématu na téma, protože takováto práce není dostatečně efektivní z pohledu tlaku na komunikaci (T_K) a schopnosti a ochoty členů rozhodovacího týmu vnímat ovlivňování svých názorů na problém díky informacím (S_V).
- Poslední definovanou disfunkční rolí je ten, kdo má vždy pravdu. Tento člen narušuje komunikaci (T_K), názorovou rozdílnost (V_R) i tlak na tuto rozdílnost (T_Z) a soudržnost týmu (S_S). (Horváthová, 2008)

3.4 Rozvoj, sladění cílů a uspokojení členů podniku a časová náročnost

Zde je definována míra participace jako faktor, který přispívá k rozvoji týmu a udržení a posílení jejich soudržnosti. Níže jsou uvedeny také jeho výhody a nevýhody.

Vyšší míra participace, která je získána volbou skupinového rozhodovacího stylu rozšiřuje dovednosti řešit rozhodovací problémy, technické dovednosti i vztahy členů rozhodovacího týmu. Pomáhá nasbírat zkušenosti a budovat nekonfliktní chování. Podporuje spolupráci členů týmu a vzájemné vztahy i pracovní uspokojení zaměstnanců a jejich morálku, také zlepšuje komunikaci a rozšiřuje zkušenosti a dovednosti vzájemným učením a důvěrou. Podporuje dobrý vztah skupiny jako celku k manažerům i podniku a jeho cílům, které podporují individuální cíle pracovníků samotných.

Míra participace určuje i časovou náročnost rozhodovacího procesu. Skupinové rozhodování je časově nejnáročnější nejen pro rozhodovací tým, který tím snižuje svou pracovní kapacitu, která by mohla být využita pro jiné povinnosti a úkoly. Vysoká participace se svou časovou náročností přináší další náklady. (Fotr, 2010)

3.4.1 Přednosti skupinového rozhodování

Mezi přednosti skupinového rozhodování patří vysoká informovanost i znalosti, přístupy a dovednosti práce s informacemi, lepší pochopení problému a přijatelnost řešení navíc i stimulaci mentálního úsilí členů rozhodovacího týmu. Musí zde ovšem existovat kooperativní atmosféra, věcnost, naslouchání a vzájemné porozumění a pochopení argumentů. Různé názory stimulují reakce a zájem o řešení. (Fotr, 2010)

3.4.2 Nevýhody skupinového rozhodování

Nevýhodami skupinového rozhodování jsou především potlačená individualita, sociální tlak, pochopení vítězství jako argumentu a rozdíly v hierarchickém postavení členů. Nedopatřením mohou být vyloučeny nové varianty při hlasování a šíření chyb členů rozhodovací skupiny. (Fotr, 2010)

4 NÁVRH POSTUPU OVĚŘENÍ MODELU SYSTÉMU PRO HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PRŮBĚHU SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ

Nejprve zde bude identifikován podnik, ve které bude řešen problém, na který se aplikuje model Vrooma a Yettona. Poté bude prezentována možnost analýzy problému a jeho aplikace. V další části budou popsány všechny aspekty, které lze v rámci rozhodovacího týmu řešícího rozhodovací problém měřit a analyzovat. K tomuto měření bude využito dotazníků na počátku, v průběhu a na konci rozhodovacího procesu.

4.1 Identifikace podniku

BONATRANS GROUP a. s.

Pro identifikaci podniků, kterých se tato bakalářská práce týká, je nutné znát něco z jejich společné historie. V roce 1965 vznikl Závod železničního dvojkolí v rámci Železáren a drátoven Bohumín s cílem dodávat dvojkolí do střední Evropy. V roce 1999 vznikl samostatný podnik BONATRANS GROUP a. s. (dále jen BTG), se sídlem v Bohumíně, na ulici Revoluční 1234, PSČ: 735 94, který se v posledních letech rozrostl do Indie a Německa.

MS UTILITIES & SERVICES a. s.

MS UTILITIES & SERVICES a. s. (dále jen MS-US) vznikla 1. 8. 2012 na základě rozhodnutí jediného akcionáře odštěpením a vyčleněním části obchodního jmění včetně práv a povinností plynoucích z pracovněprávních vztahů. Sídlo této společnosti je v Bohumíně, na ulici Bezručova 1200, PSČ: 735 81.

Zápisem do Obchodního rejstříku na MS-US přešla práva a povinnosti při podnikání v oblasti výroby a distribuce energetických médií (elektřiny, plynu, tepla, stlačeného vzduchu), dále poskytování služeb v oblasti odpadového a vodního hospodářství, akreditované laboratoře a ICT a dále aktivit dosavadního provozu Doprava, spočívající v provozování drážní dopravy na vlečkách. Její odpovědností se staly především smluvní závazky v obchodním styku vůči dodavatelům a odběratelům v této oblasti podnikání.

Díky tomu, že obě zde zmíněné firmy majetkově ovládá jeden majitel, začal se v průběhu roku 2014 centralizovat nákup režijního materiálu a služeb pro BTG na základě plné moci firmou MS-US.

4.2 Aplikace modelu Vrooma a Yettona

Pro určení nejhodnějšího stylu rozhodování byl využit model Vrooma a Yettona a jeho sedm transformovaných otázek podle výše zmíněných podmínek. Tyto otázky zodpověděl

kompetentní pracovník organizace ing. Petr Baránek, Ph.D, který při řešení daného problému působil ve funkci administrátora výběrového řízení.

Rozhodovací uzel A

První otázka týkající se rozhodovacího uzlu A zní: „Jsou na řešení vzniklého problému kladeny kvantitativní požadavky?“ a odpověď na ni v rámci řešeného problému byla zodpovězena ano a dle stupnice hodnota 3, která znamená, že má tento problém dominantně kvalitativní požadavky. Díky této odpovědi je možné konstatovat, že problém je důležitý.

Rozhodovací uzel B

Další otázka, která se týká rozhodovacího uzlu B, zní: „Má vedoucí dostatek informací, aby mohl kvalitně rozhodnout?“ a díky ní se zjistilo, že vedoucí nemá dostatek informací, znalostí a zkušeností, které by zajistila kvalitu jeho rozhodnutí na stupnici hodnota 1.

Rozhodovací uzel C

Otázka pro rozhodovací uzel C zní: „Je pro tento problém definován cíl, způsoby řešení a kritéria hodnocení?“. Z odpovědi 2 na hodnotové škále vyplývá, že je problém částečně strukturován. Z toho vyplývá, že není snadné ani složité získat informace vhodné k rozhodování. Díky této neutrální odpovědi kolísající mezi ano a ne se naskytly dvě možné větve v rozhodovacím stromu, které obě vedou ke skupinovému rozhodování.

Rozhodovací uzel D

Tento uzel je založený na otázce znějící takto: „Je akceptace rozhodnutí podřízenými nutná pro jeho efektivitu?“. Odpovědí je hodnota 3, tedy je zde nutná akceptace rozhodnutí podřízenými, které sníží rozdílnost názorů rozhodovacího týmu.

Rozhodovací uzel E

V dalším rozhodovacím uzlu E zní podaná otázka takto: „Pokud rozhodne vedoucí sám, může předpokládat s akceptací rozhodnutí podřízenými?“. V případě tohoto rozhodovacího problému není možné, aby členové rozhodovacího týmu akceptovali rozhodnutí, které udělá vedoucí sám. Tudíž odpověď na stupnici je rovná jedné. Díky tomu je možné počítat s vysokou soudržností týmu a jeho motivací.

Rozhodovací uzel F

Otázka pro rozhodovací uzel F zní: „Sdílejí podřízení organizační cíle, kterých má být při řešení problému dosaženo?“. Odpověď v tomto případě má hodnotu 3, což znamená vysokou míru motivace podřízených k dosažení sledovaných cílů díky řešení problému a jejich sdílení.

Rozhodovací uzel G

Poslední otázka zní: „Je pravděpodobné, že vybrané řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými?“. Odpověď sice nemá vliv na volbu stylu rozhodování, ale její hodnota je 1, tudíž není pravděpodobné, že by vybrané řešení vyvolalo konflikt mezi podřízenými.

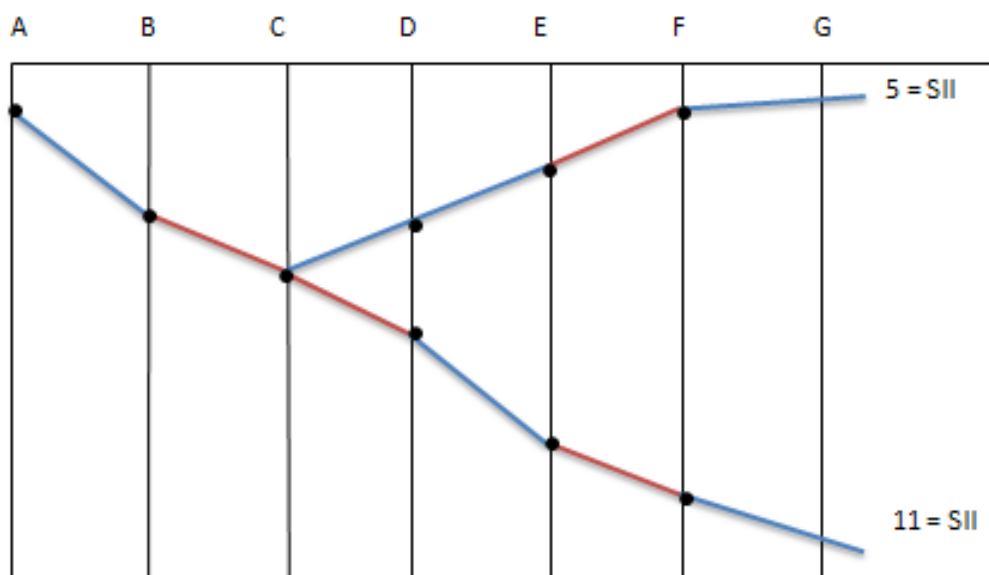
Pomocí zodpovězení těchto otázek jednoznačně vyplývá jako vhodný styl rozhodování skupinové rozhodování. Díky těmto odpovědím je možné zobrazit si příslušné větve rozhodovacího stromu na obrázku 4.1 i pomocí výrokové logiky, kterými jsou:

- A ano, B ne, C ano, D ano, E ne, F ano neboli $A \wedge \bar{B} \wedge C \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$ a
- A ano, B ne, C ne, D ano, E ne, F ano neboli $A \wedge \bar{B} \wedge \bar{C} \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$.

Tyto varianty se liší pouze v rozhodovacím uzlu C, kde je díky stupnici vybrána možnost střední hodnoty, která se pro dichotomické uzavřené otázky dá převést na obě dvě možnosti.

Obr. 4.1 Rozhodovací strom vytvořený na základě aplikace modelu Vrooma a Yettona

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)



4.3 Analýza problému

Pro efektivní řešení problému je nutné zanalyzovat daný problém, aby bylo jasné, čeho se tento problém týká a kdo ho bude řešit. Při analýze se postupovalo podle struktury zahrnující zjištění problému z pohledu oblasti problému, formulace a podrobnější specifikace problému, času problému, závažnosti a osobnosti pro řešení problému. K tomu účelu byl použit tento dotazník složený ze sedmi otázek.:

1. Vymezte širší oblast, které se problém týká.

Odpověď: Závodní stravování

2. Stručně formulujte problém.

Odpověď: Výběrové řízení na poskytovatele služeb v oblasti závodního stravování v BONATRANS GROUP a. s.

3. Podrobněji specifikujte problém.

Odpověď: Podnik MS UTILITIES & SERVICES a. s. má na starost organizaci výběrového řízení na poskytovatele služeb v oblasti závodního stravování pro společnost BONATRANS GROUP a. s.

4. Rozhodněte, zda se jedná o problém:

- a. současný;
- b. potenciální (možnost výskytu v budoucnu).

Odpověď: A) i B) Problém je možné považovat za současný i potenciální, jelikož ho bude nutné řešit opět po dvou letech od uzavření smlouvy s vybraným poskytovatelem. Také je možné problém považovat za minulý, jelikož se o něm uvažovalo zhruba od července a s jeho řešením se začalo 14. 7. 2014, kdy bylo vyhlášeno výběrové řízení.

5. Určete závažnost problému:

- a. prvořadá důležitosti;
- b. velmi závažný;
- c. závažný;
- d. méně závažný.

Odpověď: B) Tento problém je považován za velmi závažný, protože pokud nebude včas vyřešen, očekává se potenciální nespokojenost a konflikty nejen ze strany zaměstnanců, ale i odborů.

6. Určete, jaká aktuálnost řešení je nutná:

- a. v co nejkratším čase;
- b. může být řešen později.

Odpověď: Bylo nutné vyřešit tuto situaci v co nejkratším čase a to do 1. 10. 2014, kdy byl požadován podpis smlouvy s vítězným uchazečem.

7. Kdo má problém řešit:

- a. vnitřní organizační jednotka;
- b. vedení;
- c. někdo jiný, uveďte kdo.

Odpověď: Na řešení tohoto problému se podílelo jak vedení obou zúčastněných podniků podle odpovědi B) a dalších důležitých osob dle odpovědi C). Za podnik MS UTILITIES & SERVICES a. s. se rozhodování zúčastnili ředitel společnosti ing. Petr Teichmann, Ph.D.,

dále ing. Petra Říhová, která zde plní funkci poradce představenstva společnosti a ing. Petra Matejková jako vedoucí obchodního oddělení, která dočasně zastoupila dalšího zúčastněného ing. Jana Zaškolného, MBA. Za podnik BONATRANS GROUP a. s. se na rozhodování podílel provozní ředitel ing. Petr Jurok, kterého zastupuje ing. Golasowski, správce majetku ing. Přemysl Zdařil, ing. Barbara Cymorek zastupující předsedu stravovací komise ing. Marka Hanzela, dále personální ředitelka ing. Marie Mitzová a ředitel IT ing. Pavel Dráb. Dále zde byli přítomni zástupci Odborů společnosti BTG pan Ladislav Kouba a paní Šárka Littnerová. Do řešení tohoto problému byly zahrnuty i další osoby jako poradce pro věci technické ing. Přemysl Zdařil a kontaktní osoba a administrátor výběrového řízení ing. Petr Baránek, Ph.D.

Při ověřování modelu systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodování lze postupovat v návaznosti na již prezentované vlivy a jejich aplikaci za použití několika dotazníků. Modelová analýza bude provedena v rámci již realizovaného rozhodovacího procesu pro danou rozhodovací situaci. Nejprve je ovšem nutné určit si postup, jakým se bude řídit podnik v rámci daného výběrového řízení.

4.4 Proces výběrového řízení

V této části bude popsán kompletní proces, jakým probíhalo dané výběrové řízení. Před vyhlášením výběrového řízení byl ve firmě MS-US stanoven harmonogram tak, aby případný nový poskytovatel mohl začít poskytovat stravování od 1. 10. 2014.

4.4.1 Vyhlášení výběrového řízení

Harmonogram výběrového řízení na poskytovatele služeb v oblasti závodního stravování v BONATRANS GROUP a. s. je součástí této práce (Příloha č. 1). Výběrové řízení dle něj bylo zahájeno 14. 7. 2014 rozesláním poptávky osloveným firmám (Příloha č. 2). V této poptávce je uvedeno, že řešení problému organizace výběrového řízení je v kompetenci podniku MS UTILITIES & SERVICES a. s. na základě plné moci. Dále je zde podmínka odevzdání cenových nabídek nejpozději do 4. 8. 2014. Součástí této poptávky byla nejen výše zmíněná plná moc, ale také tzv. krycí list nabídky (Příloha č. 3), který zjednodušuje zpracování nabídek díky jednotnosti formátu a struktuře požadovaných informací a vlastní úprava minimálních gramáží hotových jídel a jejich částí, která zajišťuje, že jsou nabízené ceny srovnatelné a také soupis vybavení.

V poptávce je určen předmět plnění, lhůty a rozsahy stravovacích služeb jako jsou počty jídel, minimální rozsah stravování, provozní doba všech tří výdejen a stravování a nakonec je zde uvedena i podmínka pro účast na výběrovém řízení, a to povinná prohlídka místa plnění

dodávek služeb závodního stravování dne 21. 7. 2014 s předešlým nahlášením účasti na prohlídce v libovolném počtu osob do 18. 7. 2014.

V další části poptávky jsou uvedeny podmínky plnění zakázky pro výrobu a výdej jídel, organizaci poskytování služeb a další povinnosti poskytovatele. Dále jsou zde uvedeny požadavky na prokázání kvalifikace poskytovatele, kde jsou vypsány nutné kvalifikační doklady. Následují požadavky na zpracování nabídky od cen hotových jídel a doplňkových výrobků vlastní výroby přes ceny zboží doplňkového prodeje až po podání nabídky.

Poslední část se zabývá obchodními a platebními podmínkami jako jsou platnost smlouvy, platnost a úpravy cen, platební a fakturační podmínky, splatnost faktur a další podmínky. Na konci jsou uvedena práva, která si vyhrazuje zadavatel a seznam příloh.

4.4.2 První kolo výběrového řízení

Do prvního kola výběrového řízení byli zařazeni pouze nabízející, kteří se včas přihlásili a to do 18. 7. 2014 a absolvovali povinnou prohlídku místa plnění dodávek služeb závodního stravování 21. 7. 2014. Tuto podmínku splnilo 6 podniků z oslovených dvanácti a díky zaslání vyplněného krycího listu se do prvního kola zařadilo 6 podniků. Ze zprávy ze dne 24. 7. 2014 vyplývá, že na prohlídce byl zaznamenán dotaz na počty porcí polévek a jídel podle jednotlivých kantýn. Další dotaz dovedl vyhlášovatele výběrového řízení ke změně krycího listu pro další kolo nabídky konkrétně k vyřazení položek „Příplatek za dvojitou porci masa“ a „Příplatek za dvojitou porci přílohy“.

Pro rozhodnutí o výsledku prvního kola výběrového řízení byla uspořádána 7. 8. 2014 informativní schůzka členů výběrové komise o průběhu I. kola výběrového řízení s následným rozhodnutím o postupu do II. kola, které se účastnili ing. Petr Teichmann, Ph.D., ing. Petra Říhová, ing. Jan Zaškolný, MBA, Bc. Martin Golasowski, ing. Marek Hanzel, ing. Marie Mitzová a ing. Pavel Dráb.

Na schůzce byly předneseny cíle, kterých mělo být dosaženo a byly jimi zkvalitnění služeb závodního stravování a odbourání měsíčního paušálu jako důsledek možnosti využití finančních zdrojů k investicím a ke zlepšení závodního stravování. Dále byly na základě podaných krycích listů srovnány nabídky a byly z uvedených šesti nabídek vybrány čtyři, které postoupily do druhého kola výběrového řízení. Následovalo upřesnění dalšího postupu, v rámci něhož se 13. 8. 2014 podaly nabídky do II. kola.

4.4.3 Druhé kolo výběrového řízení

Do druhého kola se na základě srovnání daných kritérií z krycího listu zařadily tyto čtyři podniky: Třinecké Gastroslužby, EUREST a. s., RGX-TRADING, s. r. o. a GTH catering a. s.

V rámci druhého kola byly vyzvány k vlastní prezentaci nabídky před rozhodovacím týmem. Vzhledem k časové náročnosti byly tyto prezentace rozděleny do dvou dnů, přičemž první den druhého kola tedy 15. 8. 2014 měli možnost přednést svou nabídku podniky Třinecké Gastroslužby a EUREST a. s. a druhý den druhého kola výběrového řízení tedy 18. 8. 2014 prezentovaly svou nabídku RGX-TRADING, s. r. o. a GTH catering a. s.

Na rozhodování se podíleli ing. Petr Teichmann, Ph.D., ing. Petra Říhová, ing. Petra Matejková, ing. Petr Jurok, ing. Barbara Cymorek, ing. Marie Mitzová, ing. Pavel Dráb. Rozhodovací tým je v tomto kole rozšířen o zástupce odborové organizace OS KOVO pana Ladislava Koubu a paní Šárku Littnerovou.

V této fázi výběrového řízení byly prezentovány veškeré přednosti nabízených služeb a záměrně byly vynechány nabízené ceny. Pro přehlednost budou vyzdvíženy jednotlivé vlastnosti ať už kladné nebo záporné v rámci jedné firmy z pohledu účastníků rozhodovacího týmu.

Třinecké Gastroslužby

Byly prezentovány Vilémem Lojkáskem a mají zhruba 280 zaměstnanců. V době rozhodování byly poskytovatelem závodního stravování v několika místních podnicích. Jejich prezentace nabízených jídel byla rychlá a jednoduchá. Jako svou přednost komunikovali využívání chlazenek ve větším množství 300 gramů bez příloh. Nabízejí větší porce jídla a moučníky a grafické zobrazení spotřeby jednotlivých typů jídel. V rámci své kuchyně využívají tematických dní, jejichž příkladem je zabíjačkový den. Navrhují redukci provozní doby kantýn a možnost zavedení vlastní vývařovny. Při nižší gramáži masa o velikosti 100 gramů garantují o 14 až 15 % nižší cenu jídla. V jejich nabídce se také objevuje prodejní automat zdarma a druhý za měsíční pronájem zhruba ve výši 7000 Kč.

Odbory tato společnost nezaujala. Požadují, aby byla zachována gramáž masa, což Třinecké Gastroslužby a. s. nadceňuje. Ing. Petr Teichmann sdílí názor, že Třinecké Gastroslužby a. s. nejsou zajímavé k čemuž se přiklonili i ostatní členové výběrové komise.

EUREST a. s.

Tato společnost byla stávajícím dodavatelem závodního stravování BTG. Reprezentovali ji Antonín Tvrdoň, Hynek Šlachta a Michaela Adamcová, kteří uvedli počet zaměstnanců přes 3100 a počet vydaných porcí 226 000 kusů za den. Díky tomu, že už měli zkušenosti ve spolupráci se společností BTG, bylo možné zjistit spokojenost zaměstnanců tohoto podniku, která byla ve výši 80%. Organizovali v době svého působení pravidelné schůzky zástupců BTG a společnosti EUREST a. s. Nově nabídli zvýšení počtu strážníků, nové inovace ve formě komunikačních portálů například možnost objednávek z mobilní aplikace nebo

business menu v banketce, e-shop a propracovaný systém měření spokojenosti. Navíc nabídli zajímavý podpisový bonus na vybudování vzduchotechniky do kantýn pro zkvalitnění prostředí při podpisu smlouvy na 2 roky a další bonus jako opci při dvojnásobné době provozování.

Odbory ocenily profesionalitu tohoto podniku a připomněli vyhovující záměnu přílohy, kterou do teď poskytovali. Jelikož zde byla zjištěna opravdu vysoká spokojenost zaměstnanců, vyžadují odbory její zachování a tím i ponechání si podniku EUREST a. s. jako dodavatele závodního stravování. Líbí se jim také možnost nárůstu strážníků.

Ing. Petr Teichmann zhodnotil tuto společnost kladně, zaujala ho zejména varianta s opcí na dalších 24 měsíců a vyžádal si návrh této smlouvy. Požaduje ovšem odpovědi na další otázky. Například kolik procent jídla firma šokově zamrazí a zda existuje možnost zřídit vlastní vývařovnu.

Ing. Golasowski zdůraznil, že s tímto podnikem jsou v BTG spokojeni, ale ing. Říhová oponuje nedostatečným množstvím inovací ze strany EUREST a. s.

RGX-TRADING, s. r. o.

Tento podnik představili Aleš Jirsa a Miroslav Sternadel, kteří uvedli, že podnik na trhu působí 8 let s osmnácti zaměstnanci. Jejich nabídka měla dvě podoby. První varianta byla přizpůsobena zadání, zatímco druhá zahrnovala přípravu jídel v areálu objednatele a výhodou zde byla nabízena přítomnost kuchaře při výdeji minutek. Ovšem jejich požadavky by vyžadovaly investici ve výši 2 miliónů Kč. Dalšími nabízenými bonusy byly pizza koutek a sleva 5 % pro zaměstnance BTG v restauraci Belfast.

Odbory hodnotí tento podnik jako začínající a zpochybňují počet zaměstnanců, který dle nich nepostačí k zajištění plného provozu služeb za tak krátkou dobu, kterou vyžaduje limit do podpisu smlouvy. Na toto reagoval ing. Dráb dotazem, kolik zaměstnanců využíval podnik EUREST jako poskytovatel stravování pro BTG.

Ing. Mitzová vyjádřila názor, že tento podnik by se musel teprve učit provozovat závodní stravování v této velikosti.

Ing. Teichmann argumentoval tím, že s RGX-TRADING, s. r. o. jsou v MS UTILITIES & SERVICES a. s. jako dodavatelem závodního stravování spokojeni.

Ing. Golasowski poznamenal, že ho zaujal návrh provozovat kuchyň přímo v areálu objednatele.

GTH catering a. s.

Prezentaci této společnosti měli v rukou Daria Choděrová a Miroslav Votruba. Uvedli, že je tato společnost s 1300 zaměstnanci a 120 000 strážníky 2. největší na českém trhu.

Předložili také certifikáty ISO, které jim nařizují standardizovat monitoring kvality. Předpokládali, že můžou zaměstnat dalších 20 zaměstnanců na plný úvazek. Nabídli ukázky jídel na LCD monitorech včetně vyčíslení kalorické hodnoty jídel a výčet alergenů, které obsahují. Mají možnost dovážet jídla z vývařovny Arcelor Mittal. Jejich nabídka zahrnovala vyčíslení investic do technologie na 720 000 Kč s následným převodem odepsaného majetku po čtyřech letech za symbolickou cenu 1 Kč na společnost BTG.

Za odbory se vyjádřil pan Kouba, který ohodnotil svou předchozí zkušenost spolupráce s paní Choděrovou, která dle něj nebyla vždy 100 %.

Ing. Mitzová zaznamenala silnou referenci v Arcelor Mittal a zdůraznila možnost tzv. kalkulovaných cen jako přednost.

Ing. Zdařil ocenil převod odepsaného majetku a také pravidelné kontroly kvality, aby nedocházelo k porušování zákazu používání dochucovadel.

Ing. Teichmann si vyžádal také kalkulace variant pro méně zaměstnanců na plný úvazek.

Ing. Říhová by využila jejich sledování kvality a zahrnula by do jejich smlouvy pravidelnou kontrolu včetně možnosti vypovězení při nedodržení kvality či nedovolené používání dochucovadel a glutamátů.

Ing. Cymorek posoudila tuto prezentaci záměru jako nejlépe zpracovanou.

Po přednesení těchto čtyř prezentací se rozhodovací tým usnesl v rámci udržení jistoty na pokračování podniků EUREST a. s. a GTH catering a. s. do dalšího kola výběrového řízení.

4.4.4 Třetí kolo výběrového řízení

Třetího kola výběrového řízení se účastnily už jen dva podniky, kterými byli EUREST a. s. a GTH catering a. s. a jejich nabídky byly podány do 20. 8. 2014. Byl vyhotoven rozbor nákladů firmy BONATRANS GROUP a. s. na stravování po jednotlivých kolech výběrového řízení a předloženo srovnání rozdílů cen, které nově zaplatí za jídlo zaměstnanci.

4.4.5 Čtvrté kolo výběrového řízení

Ve čtvrtém kole výběrového řízení byl nejprve shrnut průběh celého výběrového řízení a poté se přešlo k diskusi o posledních dvou uvažovaných nabídkách firem EUREST a. s. a GTH catering a. s.

Ing. Jurok se vzhledem ke stávající spokojenosti, dalšímu posunu kvality a nabízeným benefitům přiklonil k zachování stávajícího dodavatele stravovacích služeb s podmínkou zahrnout do smlouvy závazek nepoužívat dochucovadla.

Ing. Zaškolný považoval z ekonomického hlediska za výhodnější EUREST. Také zdůraznil spokojenost strážníků a další rozvoj kvality služeb, kterou tento podnik poskytuje.

Ing. Říhová souhlasila s tím, že lepší nabídku podal EUREST. Také trvala na tom, že by se do smlouvy měla zakomponovat opce na podpisový bonus.

Ing. Zdařil uznal, že ve všech aspektech bude lepší EUREST, ale studii ohledně vzduchotechniky by bylo lepší provést pod BTG.

Ing. Mitzová souhlasila s podnikem EUREST, ale mělo by se požadovat do smlouvy zahrnout harmonogram na instalaci benefitů, aby od 1. 10. 2014 byly v provozu. Dále navrhla, že by se měla požadovat od dodavatele marketingovou podporu nových podmínek stravování.

Ing. Teichmann vyjádřil názor, že lepší podmínky nabízí EUREST.

Závěrem Výběrová komise vybrala nabídku od společnosti EUREST jako vítěznou.

Jako další postup se určilo informovat EUREST, že jejich nabídka je vítězná a zahájit jednání o smlouvě po 8. 9. 2014 s hotovým prvním návrhem smlouvy se zapracovanými požadavky. Dále bylo nutné informovat ostatní účastníky výběrového řízení, že jejich nabídka nebyla vybrána jako nejlepší.

4.5 Dotazníkové šetření

V této části budou představeny jednotlivé faktory řešené dotazníkovým šetřením.

4.5.1 Rozdílnost názorů

Pro určení velikosti této veličiny je nutné zjistit, jak moc se liší názory členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu. Vedoucí by měl znát názory členů daného rozhodovacího týmu na problém a k tomu mu poslouží několik dotazníků. Tato rozdílnost může ovlivňovat chování členů a určovat tím efektivitu výsledného řešení.

Jak bylo výše zmíněno, existují tzv. disfunkční role, které ovlivňují vnímanou rozdílnost názorů a těmito jsou například dominantní osobnost, playboy, přizvukovač, agresor a ten kdo má vždy pravdu. V této oblasti je možné určit, že během projevu názorů na prezentace se někteří členové projeví jako přizvukovači.

Rozdílnost názorů bude určena jako procentuální zastoupení volby variant jako efektivní k řešení daného problému podle členů rozhodovacího týmu ve fázi identifikace problému, po II. kole výběrového řízení a konečná volba varianty na konci rozhodovacího procesu.

Měl/a jste svoji verzi optimálního řešení (rozhodnutí) daného problému při jeho vzniku? Jaké?

- EUREST a. s.
- Jiné – uveďte jaké
- Žádné

Jakou variantu jste preferovali po druhém kole výběrového řízení?

- Třinecké Gastroslužby
- EUREST a. s.
- RGX-TRADING, s. r. o.
- GTH catering a. s.

Jakou variantu jste preferovali po třetím kole výběrového řízení?

- EUREST a. s.
- GTH catering a. s.

4.5.2 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací

Tento faktor bude definován z pohledu na množství a kvalitu informací a také jejich formulaci. Dále se zde bude hledět na to, zda obsahová a časová úroveň poskytnuté nebo obdržené informace je na stejné úrovni jako u ostatních členů rozhodovacího týmu. Nebylo by vhodné opomenout také srozumitelnost dané problematiky a informací pro ostatní členy týmu.

Jelikož toto rozhodování již proběhlo, je možné také zjistit, co a jak ovlivnilo jejich změny a jak osobně tyto změny vnímali a jak ovlivnily jejich následný postup. I zde se projevují tzv. disfunkční role jako dominantní, přizvukovač a ten kdo má vždy pravdu. Mezi zaznamenané role účastníci se na rozhodování je opět možné zařadit přizvukovače.

Pro znázornění zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku vyměňování informací budou využity tyto uzavřené otázky s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne.

- Bylo vám poskytnuto dostatečné množství informací k řešení daného problému?
- Byly vám poskytnuty dostatečně kvalitní (problémově orientované) informace k řešení daného problému?
- Byly poskytnuté informace jasně formulované k řešení daného problému?
- Byly poskytnuté informace formulované tak, aby bylo možné přistoupit k nestrannému řešení daného problému, dle vlastního názoru?
- Byly vám poskytnuty informace ve stejný čas jako ostatním členům rozhodovacího týmu?
- Byly vám poskytnuty informace na stejné obsahové úrovni jako ostatním členům týmu?
- Byly vám poskytnuty pouze informace, kterým jste plně rozuměl/a?
- Pokud jste změnil/a svůj názor, stručně a výstižně popište, co a jakým způsobem ovlivnilo tuto změnu.
- Jak jste tuto změnu vnímali? (Byl/a jste spokojen/a, že jste změnil/a svůj názor?)

4.5.3 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy

Tato část dotazníku se zaměří na otevřenost členů rozhodovacího týmu vůči novým informacím od ostatních členů a jejího vlivu na konečné rozhodnutí. Naskýtá se zde také možnost určit, jaké strategie byly využity. Tyto strategie jsou výše definovány a jedná se o strategii spolupráce, přizpůsobení, kompromisu, konfrontace, vynucování nebo o strategii argumentace.

I zde nalezneme disfunkční role, které mají negativní vliv na fungování rozhodovacího týmu a mezi ně patří dominantní osobnost, přizvukovač, dezertér a osobnost přeskakující z tématu na téma. Opět se zde účastnila role přizvukovače.

Pro zjištění skutečnosti o této veličině budou využity tyto uzavřené otázky s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne.

- Byl/a jste ochotný/á změnit svůj názor na řešení problému?
- Byl/a jste schopný/á na základě informací změnit svůj názor na řešení problému?
- Působilo na vás jednání ostatních členů jako motivující ke změně názoru na řešení problému?
- Museli jste při rozhodování upustit od svých požadavků na řešení ve stejné míře, tak jak to učinili členové rozhodovacího týmu?
- Byl/a jste pro rozhodování potřebný/á?
- Byl/a jste nucen/a k danému rozhodnutí kvůli cílům jiného člena rozhodovacího týmu?
- Změnil/a jste svůj názor na základě argumentů jiného člena rozhodovacího týmu?

4.5.4 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů

Zde je nutné, aby dotazník vykazoval odpověď formou hodnocení na tříbodové škále a směřoval k zjištění, zda a v jaké míře si členové rozhodovacího týmu uvědomovali tlak k dosažení jednotnosti názorů. Pokud se tlak dostal u daného člena za míru jeho snesitelnosti, tak je na místě zjistit jaký vliv měla tato přemíra tlaku na jeho chování a motivaci. Je nutné zjistit, z jakého důvodu byl tlak v takové míře a jak tento důvod ovlivnil chování a motivaci členů rozhodovacího týmu. Existuje zde disfunkční osobnost působící v roli vzteklouna, který se zde nevyskytoval.

- Jak velký informační tlak k dosažení jednotnosti názorů jste pociťoval/a v průběhu rozhodovacího procesu s ohledem na důležitost řešení problému pro vaši osobu a rozhodovací tým?
 - 1 = malý
 - 2 = přiměřený
 - 3 = velký
- Jaká by dle vás byla optimální míra vámi vnímaného tlaku na jednotnost názoru v návaznosti na důležitost prezentovanou vedoucím týmu?
 - 1 = malý – pro stanovení mého postoje k řešení problému je pro mě dostatečný malý informační tlak
 - 2 = přiměřený – uznávám, že informační tlak je potřeba, ale ne ve větší míře
 - 3 = velký – je nutný značný informační tlak
- Jak vás ovlivnila velikost úrovně informačního tlaku na názorovou jednotnost aplikovaná vedoucím rozhodovacího týmu?
 - Pozitivně – ve směru k dosažení jednotnosti názorů
 - Neutrálně – neovlivnila mě v mém postoji dosažení jednotnosti názorů
 - Negativně – odradila mě od dosažení jednotnosti názorů
- Jak vás ovlivnila aplikovaná velikost úrovně tlaku na názorovou jednotnost ve směru vašeho chování k vedoucímu a ostatním členům rozhodovacího týmu s ohledem na soudržnost týmu?
 - Pozitivně – zlepšila mé chování
 - Neutrálně – neovlivnila mé chování
 - Negativně – zhoršila mé chování
- Byla úroveň tlaku na jednotnost názorů ovlivňována komunikací (získáním) nových informací v průběhu rozhodovacího procesu?
- Znáte důvod, proč byl tlak na jednotnost názorů aplikován v takovéto míře, v jaké byl prezentován s vazbou na informačně stanovenou důležitost problému?
- Jak vás ovlivnila znalost důvodu míry tlaku k jednotnosti názorů ve směru vašeho chování vůči vedoucímu a členům rozhodovacího týmu?
 - Pozitivně – zlepšila mé chování
 - Neutrálně – neovlivnila mé chování
 - Negativně – zhoršila mé chování

4.5.5 Názorové vůdcovství

Díky tomuto testu síly osobnosti lze zjistit osobnostní charakteristiky nutné pro určení míry ovlivňování v rámci skupinového rozhodování. Test se skládá z deseti tvrzení znázorněných i s body v tabulce 4.1, které respondent zodpoví jako na uzavřenou dichotomickou otázku. Tudíž jeho odpověď zní ano nebo ne a díky tomu jsou mu přiřazeny body, které dále určí sílu jeho vlivu na ostatní členy rozhodovacího týmu.

Tab. 4.1 PS-škála neboli test síly osobnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy

(http://sreview.soc.cas.cz/uploads/9e9ef5d411d618da8e470cd68ff6e38ce043cf25_499_56jera b20.pdf)

Tvrzení	Ano (body)	Ne (body)
Obvykle počítám s tím, že to, co udělám, bude úspěšné.	13	7
Jen zřídka si nejsem jistý, jak se mám chovat.	14	7
Rád přijímám odpovědnost.	15	7
Rád se ujímám vedení při společných akcích.	17	8
S chutí přesvědčuji druhé o svém mínění.	15	7
Často zjišťuji, že se ostatní řídí podle mého vzoru.	16	8
Dovedu se dobře prosadit.	14	7
Jsem často o krok před ostatními.	18	9
Je toho hodně, co mi ostatní závidí.	15	9
Často dávám rady a doporučení ostatním.	12	6

Maximálně je možné dosáhnout 149 bodů a minimálně 75. Osoby, které získají do 99 bodů lze označit za osoby názorově závislé. Tedy takové, jejichž názory se dají snadno ovlivnit. Středních hodnot indexu pohybující se mezi 100 až 123 body dosahují osoby průměrné. U těchto osob se síla osobnosti odvíjí od situace nebo kolektivu. Index s vysokými hodnotami zpravidla od 124 bodů do 149 bodů označuje názorové vůdce, jejichž názor má největší vliv na názory ostatních.

4.5.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu

Zde jsou požadovány otázky určující tlak ke komunikaci a její efektivnost. Je nutné zjistit úroveň jednoznačnosti myšlenky a její přípravy. Dále znalosti symbolů a kódování, míry potřeby informací i emocí účastníků. Je možné také zjistit úroveň schopnosti asertivní komunikace.

Tuto veličinu mohou ohrozit různé disfunkční role, jelikož komunikace je velice křehká. Mezi tyto role patří například vyhýbající se osobnost, vztekloun, autoritativní role, osobnost upoutávající pozornost, přizvukovač, blokující role, agresor, osobnost přeskakující z tématu na téma a ten, kdo má vždy pravdu. Opět zde byl přítomen přizvukovač.

Dle těchto uzavřených otázek s možnostmi odpovědi ano, částečně ano či ne je možné určit tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu.

- Byl na vás v průběhu rozhodovacího procesu vyvíjen informační tlak ke komunikaci s ostatními členy rozhodovacího týmu?
- Byla komunikace v rozhodovacím týmu vytvořeném k řešení daného problému efektivní?
- Byly dle vašeho mínění vždy komunikovány jen jednoznačně obsahově formulované myšlenky?
- Byla komunikace v rozhodovacím procesu předem správně připravena tak aby byla možnost dosažení jednotnosti názorů?
- Byly vám známy pojmy (např. chlazenky) a způsob vyjadřování informací, které byly využity při komunikaci?
- Byly všechny strany účastníci se komunikace obeznámeny s potřebou informací, které tato komunikace uspokojila?
- Byl oběma stranám známa komunikace specifických informací pro účastníky komunikace (např. zkušenosti z minulosti)?

4.5.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu

Tuto oblast ohrožují osobnostní role například vyhýbající se osobnost a osobnost upoutávající pozornost, které se zde nevyskytovaly.

Pro zobrazení situace v komunikaci panující mezi členy týmu v rámci rozhodovacího procesu je možné využít těchto uzavřených otázek s odpověďmi ano, částečně ano či ne.

- Měli jste v rámci rozhodovacího procesu dostatečné komunikační prostředky? Jaké?
 - Telefon
 - E-mail
 - Interkom v budově
 - Konferenční místnosti na internetu (chatovací roomy)
 - Osobní kontakt
 - Video hovor
 - Jiné (Jaké?)

- Zlepšily se vaše možnosti komunikace ve smyslu usnadnění informačního styku v průběhu rozhodovacího procesu?
- Byly dohodnuty termíny setkání k řešení rozhodovacího procesu?
- Byly tyto termíny dodrženy?
- Byly v rámci rozhodovacího procesu řízeny výměny kontaktů mezi členy rozhodovacího týmu?

4.5.8 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení

Pro hodnocení objektivní důležitosti daného problému pro jednotlivé členy rozhodovacího týmu je nutné jejich osobního ohodnocení problému ve třech fázích rozhodovacího procesu na třístupňové škále pro podrobnější rozčlenění. Následující dotazník tedy bude vypadat takto:

- Ve fázi iniciace rozhodovacího procesu byl tento problém z hlediska důležitosti:
 - Nedůležitý
 - Důležitý
 - Velmi důležitý
- Před druhým kolem výběrového řízení byl tento problém z hlediska důležitosti:
 - Nedůležitý
 - Důležitý
 - Velmi důležitý
- Před třetím kolem výběrového řízení byl tento problém z hlediska důležitosti:
 - Nedůležitý
 - Důležitý
 - Velmi důležitý

Důležitost problému ovlivňují různé disfunkční role, kterými jsou například autoritativní role, přizvukovač a osobnost snižující nároky, z nichž se v rámci rozhodovacího týmu projeví pouze přizvukovači.

4.5.9 Soudržnost týmu

V rámci vytvoření a zachování soudržnosti týmu je nutné pochopení a přijetí stanoveného cíle členy rozhodovacího týmu. V týmu by měla panovat uvolněná atmosféra a společná zodpovědnost za řešení problému. Je nutný prostor k diskusi pro členy rozhodovacího týmu a jejich vzájemné naslouchání i v případě extrémních nápadů. Požaduje se iniciativnost členů týmu a jednoznačné přidělování úkolů dle individuálních schopností, které členové vzájemně uznávají. Problémy a konflikty je nutné zkoumat a řešit společně a rozhodnutí je prováděno

na základě dohody. Zásluhy jsou rozděleny podle principu společného autorství. Je nutné, aby měl vedoucí respekt a uznání členů a členové sdíleli společné hodnoty a podíleli se na realizaci stanoveného rozhodnutí.

Tento faktor můžou negativně ovlivnit disfunkční role jako například vztekloun, playboy, klaun, agresor, autoritář a osobnost, která má vždy pravdu. V této oblasti se žádná z dysfunkčních rolí neprojevila. Bude zjištěno, jak se soudržnost měnila ve dvou fázích rozhodovacího procesu, a to ve fázi identifikace a fázi realizace po třetím kole výběrového řízení jako konečné fázi rozhodovacího procesu. Pro vyhodnocení nám pomohou odpovědi na tyto uzavřené otázky ano, částečně ano či ne.

- Byl vám - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu jasný cíl tohoto rozhodování?
- Přijal/a jste tento cíl za svůj - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu?
- Panovala v rozhodovacím týmu - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu uvolněná (neformální) atmosféra?
- Cítil/a jste se - na počátku, po třetím kole - zodpovědní za řešení daného problému?
- Byl vám poskytnut - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu prostor k diskusi?
- Byl/a jste - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu dostatečně uvolněný/á pro vyjádření svých názorů a myšlenek bez zábran?
- Naslouchali vám ostatní členové rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu?
- Naslouchal/a jste vy ostatním členům rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu?
- Byl/a jste iniciativní - na počátku, po třetím kole - procesu rozhodování?
- Zdáli se vám iniciativní ostatní členové rozhodovacího týmu - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu?
- Byly všem členům týmu jednoznačně přiděleny úkoly - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu podle jejich individuálních schopností?
- Uznávali ostatní členové týmu vaše schopnosti - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu?
- Uznával/a jste - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu individuální schopnosti ostatních členů rozhodovacího týmu?

- Byly problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu zkoumány a řešeny společně - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu?
- Bylo rozhodnutí - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu založeno na základě konsensu?
- Byly zásluhy z daného rozhodnutí - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu rozděleny dle principu společného autorství?
- Měl/a vedoucí rozhodovacího týmu - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu autoritu a uznání u ostatních členů rozhodovacího týmu?
- Sdíleli členové rozhodovacího týmu - na počátku, po třetím kole - rozhodovacího procesu stejné hodnoty?
- Podíleli se všichni členové - na počátku, po třetím kole – rozhodovacího procesu na realizaci stanoveného rozhodnutí?

4.5.10 Důvěra v týmu

Tuto problematiku lze ve vazbě na soudržnost analyzovat aplikací čtyř uzavřených otázek, které nám umožní specifikovat situaci důvěry v rozhodovacím týmu. Možnými odpověďmi jsou ano, částečně ano či ne.

Následující otázky jsou pro vedoucího i pro členy rozhodovacího týmu.

- Věřil/a jste v průběhu rozhodovacího procesu v to, že jeho cíle jsou dosažitelné?
- Věřil/a jste v průběhu rozhodovacího procesu v individuální hodnotnost cíle?

Vedoucí rozhodovacího týmu.

- Věřil/a jste v průběhu rozhodovacího procesu, že dovedete rozhodovací tým k efektivnímu rozhodnutí?
- Věřil/a jste, že členové rozhodovacího týmu jsou kompetentní pro tento rozhodovací proces?

Členové rozhodovacího týmu.

- Věřil/a jste, že jste kompetentní pro řešení tohoto rozhodovacího problému?
- Věřil/a jste, že vedoucí rozhodovacího týmu je kompetentní pro jeho vedení?

5 STANOVENÍ POTENCIÁLNÍCH ÚKOLŮ V ŘEŠENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY

Zde budou stanoveny potenciální úkoly ve smyslu úkolů pro řešení nedostatků v oblasti rozhodování o problému závodního stravování s cílem stanovení rozhodnutí o jeho řešení tak aby došlo ke zvýšení efektivnosti dosavadního průběhu tohoto rozhodovacího procesu.

V této části bude prezentován výsledek zjištěný pomocí dotazníkového šetření. Budou zde postupně identifikovány všechny pohledy na situaci prostřednictvím výše uvedených faktorů ovlivňujících skupinové rozhodování, které jsou předmětem sledování v této bakalářské práci.

5.1 Dotazník

Dotazník byl vytvořen ve dvou variantách kvůli rozlišnosti otázek pro vedoucího rozhodovacího týmu a jeho ostatní členy v části zaměřené na důvěru v týmu. Tato rozlišnost bude rozvedena v určené části. Jako příloha č. 4 je přiložená přetvořená verze dotazníku s částí určenou pro oba případy.

Pro zodpovězení dotazníku bylo vyžadováno maximálně 13 respondentů, kteří ovšem měli mnohdy společný hlas díky tomu, že se vzájemně zastupovali. Podařilo se zajistit 9 vyplněných dotazníků, které pokrývají názory všech oblastí přizvaných k rozhodování. Respondenti byli ing. Petr Teichmann, Ph.D., ing. Jan Zaškolný, MBA, ing. Petra Matejková, ing. Petr Jukor, ing. Marek Hanzel, ing. Přemysl Zdařil, ing. Marie Mitzová, ing. Pavel Dráb a Šárka Littnerová.

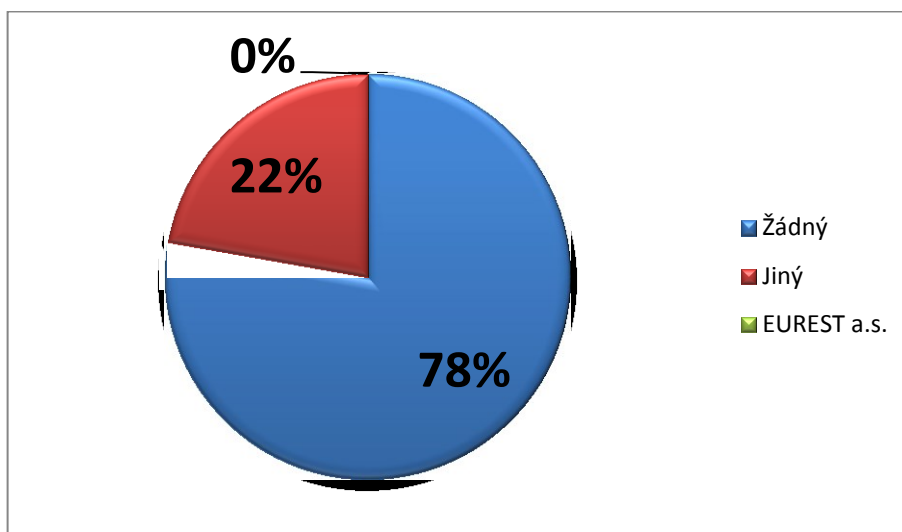
5.1.1 Rozdílnost názorů

Tato oblast je v dotazníku řešena ve třech časových bodech. Na konci rozhodovacího procesu by mělo být dosažení jednotnosti názorů a daná rozdílnost názorů by se měla v čase snižovat.

Zde v grafu 5.1 je znázorněna rozdílnost názorů na počátku rozhodovacího procesu, tedy při vzniku daného problému. Z koláčového grafu je jasné, že většina, tedy sedm zúčastněných neměla žádnou představu o vhodném dodavateli a dva z respondentů vznesli požadavek na to, že by měl být vybrán jiný než stávající dodavatel s ohledem na dosavadní možnosti.

Graf. 5.1 Rozdílnost názorů na počátku rozhodovacího procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

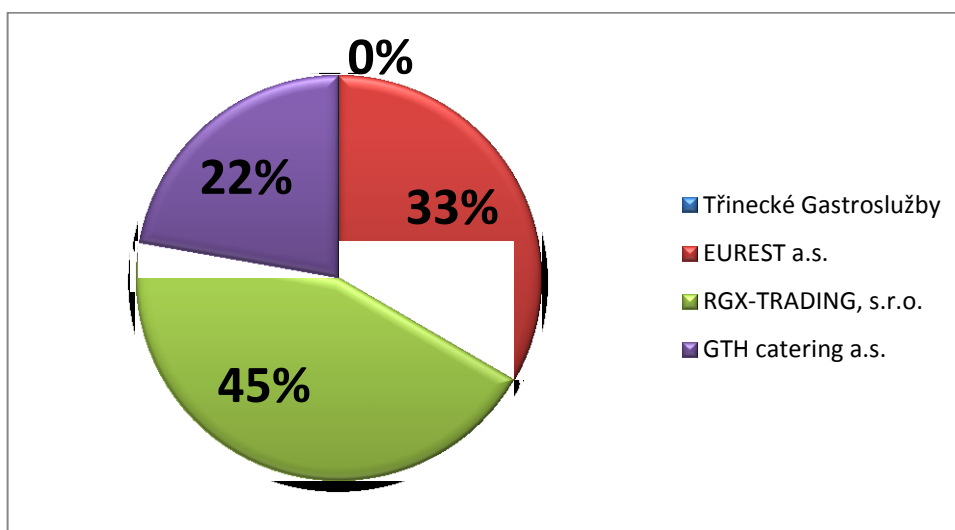


V následujícím grafu 5.2 je znázorněna rozdílnost názorů respondentů po druhém kole výběrového řízení, kde byly prezentovány nabídky čtyř podniků. Zde je vidět, že se rozdílnost názorů v procentech zvětšila oproti počátku. Což ovšem není považováno za špatné znamení, jelikož na počátku rozhodovacího procesu nebylo dáno dostatečné množství možností k volbě vhodného řešení daného rozhodovacího problému.

Největší procento zastoupení měla varianta RGX-TRADING, s. r. o., i když jen o jeden hlas více než druhá nejčteněji zastoupená alternativa, kterou byla EUREST a. s. a o dvě více nad třetí nejpreferovanější možností. Díky těmto postojům byl automaticky z rozhodování vyloučen podnik Třinecké Gastroslužby, kterou nevolil nikdo z respondentů a také GTH catering a. s., která se po druhém kole umístila jako třetí.

Graf. 5.2 Rozdílnost názorů po druhém kole výběrového řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

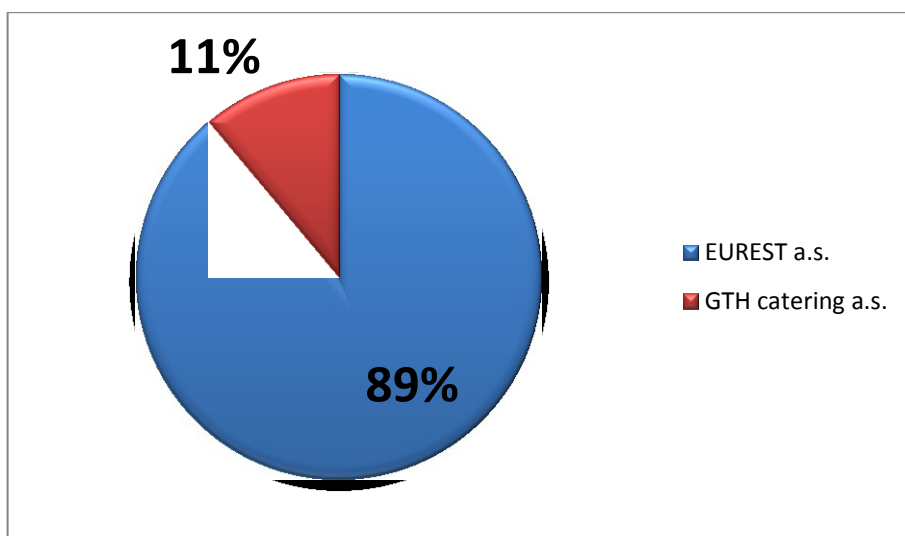


Poslední fáze, na kterou se dotazník zaměřil, byla po třetím kole výběrového řízení, kdy se rozhodovalo mezi dvěma podniky. Z grafu 5.3 je zřejmé, že se zde rozdílnost názorů sice zmenšila, ale nebylo dosaženo názorové jednotnosti. Jeden z respondentů a členů rozhodovacího týmu nesouhlasil s vybraným řešením daného rozhodovacího problému. Zbýlých osm dotázaných se shodlo na výherci výběrového řízení, kterým se stal EUREST a. s. Toto bylo zapříčiněno neregulovaným zastupováním členů rozhodovacího týmu.

Toto rozhodnutí není ideální a mělo by se zapracovat na tom, aby všichni zúčastnění souhlasili s daným rozhodnutím. Požadovaná situace je dosažení názorové jednotnosti.

Graf. 5.3 Rozdílnost názorů na konci rozhodovacího procesu

Zdroj: Vlastní zpracování



V tomto rozhodovacím procesu tedy nedošlo k úplnému odstranění rozdílnosti názorů, díky čemuž je možné označit skupinové rozhodnutí zvolené prostřednictvím rozhodovacího týmu za neefektivní.

5.1.2 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací

V této části dotazníku bylo položeno sedm uzavřených otázek s možnými odpověďmi ano, částečně ano a ne a dvě otevřené otázky na které odpověděli pouze dva respondenti. Tyto otázky se zaměřily na to, co a proč ovlivnilo v průběhu rozhodovacího procesu změnu jejich názoru a také jaký měl tento důvod vliv na jejich vnímání.

Otázka B8 a B9

Jeden respondent uvedl, že důvodem změny jeho názoru byla odborová organizace OS KOVO a způsobila u něj nespokojenost, tedy ho ovlivnila v negativním směru. Druhý dotázaný odpověděl, že důvod změny jeho názoru je nejasný, ale mohla jím být situace

v BTG a zdejší dosavadní možnosti, které ji ovlivnily ve směru hledání optimálního řešení, tedy pozitivně.

Otázka B1 a B2

Sedm z dotázaných devíti respondentů odpovědělo, že měli dostatek informací k řešení problému, jeden z nich ovšem uvedl, že tyto informace nebyly dostatečně kvalitní a jasně formulované. Pro zbylé dva respondenty byla tato kritéria uspokojena jen částečně. Díky tomu, že zde není dosaženo negativního hodnocení, lze považovat množství informací a jejich kvalitu i jasnost formulace za dostatečné.

Otázka B3 a B4

Další kritérium pro výměnu informací byla jejich nestranná formulace, se kterou souhlasilo sedm respondentů, a jeden s tímto souhlasil částečně. Na jednoho člena rozhodovacího týmu působila formulace poskytnutých informací tak, že ohrozila jeho svobodný názor a naváděla k jednomu řešení daného problému. Takto vypovídající odpovědi nejsou vhodné, protože nestranná formulace je základem pro vytvoření vlastního názoru každého člena rozhodovacího týmu.

Otázka B5 a B6

Dále šest členů rozhodovacího týmu uvedlo, že jim byly poskytnuty informace ve stejném čase i obsahové úrovni jako ostatním členům. Jeden uvedl, že nedostával informace ve stejnou dobu jako zbylí členové a dva odpověděli, že doba byla částečně rozdílná. Tři respondenti uvedli, že byli pouze částečně informováni na stejné obsahové úrovni. Pro hodnocení těchto kritérií vedoucí ke snižování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací není nutné trvat na časové sladěnosti, jelikož je přípustné, že jeden člen je informován zvenčí, měla by být ovšem vytvořena dostatečná komunikační struktura, aby nevznikaly zbytečné časové prodlevy při předávání nových informací. Větší problém je s nedostatečnými informacemi ze stránky obsahu. V takto strukturovaném týmu je vhodné informovat všechny členy rozhodovacího týmu stejně kvalitně.

Otázka B7

Všichni členové se shodli na tom, že všem poskytnutým informacím plně rozuměli. Díky čemuž se celá komunikace usnadňuje a zefektivňuje.

V této zkoumané oblasti byly zaznamenány nejen nedostatky, ale také uspokojivé odpovědi, které by měly podporovat efektivní rozhodovací proces.

5.1.3 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy

Pro určení situace v této oblasti bylo využito sedm otázek, díky kterým je snadné identifikovat snahu a ochotu členů komunikovat, která by měla vést k jednotnosti názorů.

Otázka D1

Tři respondenti uvedli, že byli ochotní změnit svůj názor na řešení problému, další čtyři uvedli, že byli částečně ochotní a jeden odpověděl, že nebyl ochotný svůj názor změnit. Toto vypovídá o nedostatečné soudržnosti týmu a také slabé vnímané důležitosti, která by měla vést k dosažení názorové jednotnosti.

Otázka D2

Šest členů rozhodovacího týmu odpovědělo, že byli schopni na základě informací změnit svůj názor na řešení a zbylí tři členové uvedli, že toho byli částečně schopní. Tato situace je považována za příznivou.

Otázka D3

Díky odpovědím na další otázku je jasné, že na čtyři členy rozhodovacího týmu působilo jednání ostatních členů jako motivující ke změně názoru na řešení problému a zbylých pět uvedlo, že nikoli. Toto je dáno nejen skutečnou mírou soudržnosti týmu, ale také silou osobnosti, která bude dále řešena v kapitole nazvané názorové vůdcovství.

Otázka D4

Pět respondentů odpovědělo, že nemuseli při rozhodování upustit od svých požadavků na řešení ve stejné míře, tak jak to učinili členové rozhodovacího týmu. Jeden člen uvedl, že musel a zbylí tři uvedli, že částečně museli takto ustoupit. Toto zjištění není uspokojující, jelikož je zde znázorněna nerovnoměrnost v ústupcích a postaveních jednotlivých členů rozhodovacího týmu.

Otázka D5

Šest členů si bylo vědomo své důležitosti při rozhodování a dva si toho byli vědomi jen částečně. Jeden člen si nebyl jistý. Tato otázka také neodpovídá požadavkům pro efektivní rozhodovací tým, jehož členové by si měli být plně vědomi své důležitosti při řešení rozhodovacího problému.

Otázka D6

Osm respondentů uvedlo, že nebyli nuceni k danému rozhodnutí kvůli cílům jiného člena rozhodovacího týmu, jeden uvedl, že byl nucen. Nejednalo se o respondenta, který jako jediný nesouhlasil s vybraným rozhodnutím, u kterého by tento názor byl pochopitelný a díky tomuto je situace znepokojující.

Otázka D7

Čtyři členové uvedli, že svůj názor nezměnili na základě argumentů jiného člena rozhodovacího týmu a stejný počet také uvedl, že takto svůj názor částečně změnilo. Jeden uvedl, že díky argumentům někoho jiného svůj názor změnil. Při efektivním skupinovém rozhodování by mělo být využito výměny názorů ke vzájemnému ovlivňování pomocí informací v přiměřených mezích, a to bez nátlaku, manipulace nebo zkreslování informací.

5.1.4 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů

V této části dotazníku je využito sedmi otázek pro zobrazení situace tlaku k dosažení jednotnosti názorů. Díky zodpovězení otázek je objasněna jeho míra a vliv na existenci rozhodovacího týmu a jeho efektivní rozhodnutí.

Otázka C1 a C2

První otázka je zaměřena na informační tlak vnímaný rozhodovacím týmem při řešení daného problému s ohledem na důležitost pro jednotlivce a rozhodovací tým. Navazuje na ni druhá otázka, která od respondenta zjistí jeho preferovanou míru tlaku v návaznosti na důležitost prezentovanou vedoucím týmu. Tato optimální míra pro každého respondenta by měla být stejná nebo vyšší než pocíťovaná míra při daném rozhodovacím procesu. Stejná míra byla zjištěna v případě sedmi respondentů, přičemž dva z nich preferují malou míru tlaku, čtyři preferují přiměřenou míru tlaku a jeden preferuje velkou míru informačního tlaku. U posledních dvou respondentů je optimální míra větší než pocíťovaná. Jeden z nich pocíťoval malý tlak a preferuje přiměřený, zatímco druhý pocíťoval přiměřený tlak a preferuje velký. Toto může mít vliv na jejich efektivitu při rozhodovacím procesu, jelikož pro jejich práci není tento tlak dostatečný.

Otázka C3

Třetí otázka se zaměřila na způsob ovlivnění velikosti úrovně informačního tlaku na názorovou jednotnost aplikovanou vedoucím rozhodovacího týmu. Na sedm respondentů působila prezentovaná důležitost v návaznosti na jednotnost názorů neutrálně a pouze na dva pozitivně, což udává malou úspěšnost prezentace rozhodovacího problému.

Otázka C4

Díky čtvrté otázce je zjištěn vliv aplikované velikosti úrovně tlaku na názorovou jednotnost ve směru jejich chování k vedoucímu a ostatním členům rozhodovacího týmu, což má samozřejmě vliv na soudržnost týmu. Čtyři respondenti uvedli, že tento tlak měl pozitivní vliv na jejich chování a pět respondentů uvedlo, že daný tlak jejich chování neovlivnil. To

značí nevyužitou příležitost vedoucího rozhodovacího týmu, který by touto formou mohl přispět k dosažení vyšší soudržnosti týmu.

Otázka C5

V páté otázce je podstatné, zda byla úroveň tlaku na jednotnost názorů ovlivňována získáním nových informací. Čtyři respondenti odpověděli ano, tři částečně ano a dva ne. Tyto odpovědi nejsou uspokojivé, jelikož je požadováno, aby získané informace měly co největší význam a tím pomohly k efektivnímu řešení rozhodovacího problému.

Otázka C6 a C7

Šestá a sedmá otázka na sebe opět navazují. Šestá se ptá, zda respondent znal důvod aplikované míry tlaku k jednotnosti názoru a sedmá poté na vliv znalosti důvodu na jejich chování vůči vedoucímu a členům rozhodovacího týmu. Pokud respondent neznal důvod, tak na něj automaticky musel působit neutrálně, jako tomu bylo u dvou respondentů. Tři respondenti údajně znali důvod jen částečně a na dva z nich tato znalost měla pozitivní vliv a na jednoho neutrální. Čtyři dotázaní znali důvod aplikované míry tlaku k jednotnosti názoru, přičemž na jednoho z nich působila pozitivně a na další tři neutrálně. To znamená, že důvod aplikované míry tlaku nebyl příčinou narušení soudržnosti týmu a naopak vedl k úspěšnému vyřešení rozhodovacího problému.

Díky těmto sedmi zodpovězeným otázkám je zřejmé, že i zde se vyskytují značné nedostatky, které by bylo vhodné korigovat.

5.1.5 Názorové vůdcovství

Tato část dotazníku je pouze doprovodná, pro zachycení situace v rozhodovacím týmu. Běžně se tento test používá při sociometrickém měření pro určení vztahů v různých skupinách. Složení otázek je autorem dáno a jejich formy nejsou podstatné pro řešení problematiky, kterou se tato bakalářská práce zabývá.

Díky tomuto testu lze zjistit sílu osobnosti a tudíž i jeho vliv na názory ostatních. Vysoká síla osobnosti několika málo členů rozhodovacího týmu by mohla být prospěšná pro efektivní řešení rozhodovacího procesu.

Z výsledků dotazníku je zřejmé, že v tomto devítičlenném rozhodovacím týmu je pouze jeden snadno ovlivnitelný a názorově závislý. Čtyři členové mají průměrnou sílu osobnosti, která se dále může odvíjet od situace a kolektivu. Názorové vůdci jsou v tomto rozhodovacím týmu v četném zastoupení čtyř členů. Tento počet má samozřejmě vliv na míru ovlivňování k názorové jednotnosti, jelikož pokud tito vůdci budou mít rozdílné názory a ovlivní každý

z nich určitý počet méně silných osobností, vzniknou konflikty a rozhodovací proces bude časově náročnější.

5.1.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu

Pomocí sedmi otázek byla zjištěna úroveň tlaku ke komunikaci panující v rozhodovacím týmu. Tato míra je určována nejen důležitostí problému pro jednotlivce, ale také mírou tlaku k dosažení jednotnosti názorů. Díky tomuto tlaku jsou vyvíjeny vyšší aktivity k hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu.

Otázka F1

Sedm členů rozhodovacího týmu necítilo v průběhu rozhodovacího procesu informační tlak ke komunikaci s ostatními členy, jeden cítil částečný tlak a jeden ho cítil zřetelně. Toto je komplikovaná situace se vztahem k efektivnosti průběhu rozhodovacího procesu, aby mohlo dojít k efektivnímu a časově i obsahově srovnatelnému informačnímu toku. Tento tok je významným faktorem pro efektivnost skupinového rozhodování.

Otázka F2

Pět respondentů uvedlo, že pro ně byla komunikace v rozhodovacím týmu vytvořeném k řešení daného problému efektivní a pro čtyři pouze částečně efektivní. Tímto výsledkem se potvrzuje nedostatečná efektivnost, která je jasná i z odpovědí na předešlou otázku.

Otázka F3

Podle tří respondentů se komunikovaly jen jednoznačně obsahově formulované myšlenky a podle zbylých šesti tyto informace nebyly zcela jednoznačné. Tímto se samotná komunikace značně komplikuje a její výsledek je buďto časově posunutý nebo neúspěšný.

Otázka F4

Pět respondentů uvedlo, že komunikace v rozhodovacím procesu byla předem správně připravena k dosažení jednotnosti názorů. Třem toto připadalo jen zčásti a jednomu vůbec. I v tomto ohledu je úroveň komunikace nedostatečná.

Otázka F5

Všichni respondenti kromě jednoho, který uvedl jen částečně ano, uvedli, že jim byly známy pojmy a způsob vyjadřování, které byly využity při komunikaci. V tomto ohledu tedy téměř není co korigovat.

Otázka F6

Podle pěti členů rozhodovacího týmu byly všechny strany účastníci se komunikace obeznámeny s potřebou informací, které díky ní byly uspokojeny. Zbylí čtyři členové uvedli,

že tak tomu bylo pouze částečně. I tato oblast komunikace může být považována za uspokojující.

Otázka F7

Čtyři členové rozhodovacího týmu uvedli, že oběma stranám byla známa komunikace specifických informací pro účastníky a pět členů uvedlo, že tomu tak bylo jen částečně. Zde je nutné více komunikovat pro získání většího množství zkušeností.

Díky tomuto je zřejmé, že komunikace v daném rozhodovacím týmu v ohledu efektivní úrovně tlaku potřebuje vyšší koordinaci.

5.1.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu

Pro určení úrovně tohoto faktoru bylo v dotazníku určeno pět uzavřených otázek, kde u první otázky bylo nutné zaškrtnout libovolné množství z nabízených šesti možností nebo si dopsat svou vlastní možnost jako jiné, čehož nikdo z respondentů nevyužil.

Otázka G1

První otázka určila, jaké komunikační prostředky měli členové rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu k dispozici. Nejčtenější byl osobní kontakt, který dosáhl osmi hlasů a poté telefon a e-mail obě s hodnotami sedmi hlasů. Z výsledků předchozí kapitoly je jasné, že toto množství forem nebylo dostatečné.

Otázka G2

Čtyři respondenti uvedli, že se jejich možnosti komunikace v průběhu rozhodovacího procesu nezlepšily. Pro dva respondenty se zlepšily a pro zbylé tři jen z části. Díky tomuto výsledku je jasné, že je nutné v rozhodovacím týmu zapracovat na této oblasti.

Otázka G3 a G4

Osm členů uvedlo, že byly předem dohodnuty termíny setkání k řešení rozhodovacího procesu a podle jednoho byly tyto termíny určeny částečně. Všichni členové ovšem souhlasí, že tyto termíny byly dodrženy.

Otázka G5

Čtyři členové rozhodovacího týmu uvedli, že v rámci rozhodovacího týmu nebyly řízeny výměny kontaktů mezi členy. Podle tří členů, ale výměny řízeny byly a podle dvou částečně ano. Tohle je zásadní chyba při účasti v rozhodovacím týmu. Jeho členové by měli mít vzájemně vyměněné kontakty ze sjednávací schůzky nebo mít k dispozici seznam členů rozhodovacího týmu spolu s jejich kontakty.

Pomocí těchto informací lze pochopit, že úroveň komunikace z hlediska jejich prostředků v rámci rozhodovacího týmu byla dostatečná, ale je zde také velký prostor ke zlepšení.

5.1.8 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení

V této oblasti se předpokládá nepřímě úměrné zvyšování důležitosti při snižování názorové rozdílnosti. Jelikož se, jak již bylo uvedeno při řešení rozdílnosti názorů, tato veličina snižovala, měla by se důležitost problému pro členy týmu v čase zvyšovat.

Z dotazníků vyplněných respondenty vyplývá, že jejich vnímaná důležitost byla bez výjimky po celou dobu rozhodovacího procesu stagnující. Tedy dva považovali problém za velmi důležitý a šest respondentů se přiklápělo ke střední důležitosti. Jeden respondent uvedl, že byl pro něj problém nedůležitý.

Jak bylo výše uvedeno, je nutné, aby vedoucí rozhodovacího týmu vyvolal požadovanou míru důležitosti svou formulací problému. Díky tomuto lze předpokládat, že pro ostatní členy rozhodovacího týmu by měl být problém na stejné nebo vyšší úrovni důležitosti, jako pro vedoucího rozhodovacího týmu. Tato podmínka byla splněna, a proto je možné říci, že vedoucí splnil svou funkci při formulaci problému na uspokojivé úrovni.

5.1.9 Soudržnost týmu

Z výsledků této oblasti bude zřejmé, jaká byla úroveň soudržnosti týmu na počátku rozhodovacího procesu a jaké úrovni dosáhla na jeho konci. Dotazník je postaven na devatenácti otázkách přeformovaných na počátek a konec rozhodovacího procesu. Kompletní část dotazníku tvoří 38 uzavřených otázek. Možnými odpověďmi jsou ano, částečně ano nebo ne přičemž ano je ohodnoceno jedním bodem, částečně ano odpovídá polovině bodu a ne připadá hodnota 0 bodu. Díky tomu, že na dotazník odpovědělo devět respondentů, maximální a tedy i optimální počet bodů za otázku je 9 bodů a za celý dotazník poté 171 bodů.

Otázka H1

První otázka je založena na jasnosti cíle rozhodování. Na počátku rozhodovacího procesu odpovídala jasnost cíle hodnotě 8,5 bodu a na konci hodnotě 9 bodů. Toto značí zlepšení této oblasti soudržnosti týmu.

Otázka H2

Druhá otázka zobrazuje přijetí cíle rozhodovacího procesu za svůj. Na počátku tato otázka získala maximální počet bodů, tedy 9, zatímco na konci rozhodovacího procesu získala pouze 8,5 bodů. Tento pokles může být vysvětlen jedním respondentem, který nesouhlasil s výsledným rozhodnutím.

Otázka H3

Třetí otázka hodnotí atmosféru panující v rozhodovacím týmu, která by měla být uvolněná až neformální. Na počátku dosáhla hodnoty 4,5 bodů a na konci zlepšení o bod.

Otázka H4

Čtvrtá otázka zjišťuje pocit zodpovědnosti členů rozhodovacího týmu za řešení rozhodovacího problému. Na počátku i konci dosáhla stejné hodnoty 7,5 bodů.

Otázka H5

Pátá otázka se zaměřuje na to, zda byl členům rozhodovacího týmu poskytnut prostor k diskusi. Tato hodnota také v průběhu rozhodovacího procesu zůstala stejná a to 8 bodů.

Otázka H6

Šestá otázka zjišťuje, zda byli členové rozhodovacího týmu dostatečně uvolnění pro vyjádření svých názorů a myšlenek bez zábran. Na počátku byla tato hodnota 8 bodů a na konci dosáhla 9 bodů.

Otázka H7

Sedmá otázka se zaměřuje na to, zda respondentovi naslouchali ostatní členové rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů. Tato hodnota byla původně 7 bodů a na konci rozhodovacího procesu 6,5 bodů, což odpovídá snížení soudržnosti v této oblasti.

Otázka H8

Osmá otázka se táže respondenta, zda on naslouchal ostatním členům rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů. Na počátku byla tato hodnota 8,5 bodů a na konci o bod méně. Tento poznatek zlepšuje dojem z poklesu hodnoty předchozí otázky, jelikož pokud si respondent uvědomuje, že sám nenaslouchá ostatním členům rozhodovacího týmu, pak tolik nenaruší soudržnost týmu a jeho vlastní pocit, že mu ostatní nenaslouchají.

Otázka H9

Devátá otázka se zaměřuje na iniciativu při procesu rozhodování. Na počátku rozhodovacího procesu tato oblast dosahovala 5,5 bodů, zatímco na konci 5 bodů. Pokles iniciativy se dá pochopit, jelikož s vynesením rozhodnutí se tento problém přestává týkat některých členů rozhodovacího týmu, kteří tímto ztrácejí zájem.

Otázka H10

V desáté otázce posuzuje respondent iniciativu ostatních členů rozhodovacího týmu. Na počátku rozhodovacího procesu byla tato hodnota 4 body a na konci 4,5 bodů. Což je ovšem pořád nízká hodnota.

Otázka H11

Jedenáctá otázka zjišťuje, zda byly všem členům týmu jednoznačně přiděleny úkoly podle jejich individuálních schopností. Tato otázka dosáhla na počátku rozhodovacího procesu hodnoty 5,5 bodů a na konci 5 bodů. Pokles je možné vysvětlit tím, že na konci nebyly všem přiděleny další úkoly, jelikož už jejich přítomnost nebyla potřebná.

Otázka H12

Dvanáctá otázka ohodnocuje, zda ostatní členové rozhodovacího týmu uznávají schopnosti respondenta. Tato hodnota od počátku rozhodovacího procesu zůstala na hodnotě 6 bodů.

Otázka H13

Třináctá otázka zjišťuje, zda respondent uznává individuální schopnosti ostatních členů rozhodovacího týmu. Na počátku byla tato hodnota 7,5 bodů a na konci 8 bodů.

Otázka H14

Čtrnáctá otázka hodnotí, zda byly problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu zkoumány a řešeny společně. Při vzniku problému tato oblast dosahovala 5,5 bodů a na konci rozhodovacího procesu 6,5 bodů.

Otázka H15

Patnáctá otázka se ptá, jestli bylo rozhodnutí založeno na konsensu. Na počátku rozhodovacího procesu byla tato hodnota 6 bodů a na konci 8,5 bodů.

Otázka H16

Šestnáctá otázka zjišťuje, zda byly zásluhy z daného rozhodnutí rozděleny dle principu společného autorství. Na počátku rozhodovacího procesu dosáhla hodnoty 5 bodů a na konci 5,5 bodů.

Otázka H17

Sedmnáctá otázka určuje, zda měl vedoucí rozhodovacího týmu autoritu a uznání členů rozhodovacího týmu. Na počátku rozhodovacího procesu dosáhla tato oblast hodnoty 8 bodů, to se do konce rozhodovacího procesu nezměnilo.

Otázka H18

Osmnáctá otázka zjišťuje, zda členové rozhodovacího týmu sdíleli stejné hodnoty. Na počátku rozhodovacího procesu měla 5 bodů a na konci 7,5 bodů.

Otázka H19

Poslední devatenáctá otázka se dotazuje na to, zda se podíleli na realizaci stanoveného rozhodnutí všichni členové rozhodovacího týmu. Na počátku byla hodnota 5,5 bodů a na konci 8 bodů.

Výsledkem této oblasti bylo dosažení požadovaného zvýšení nebo alespoň udržení úrovně soudržnosti týmu. Soudržnost týmu se zde zvýšila z počáteční hodnoty 124,5 bodů oproti konečné fázi rozhodovacího procesu na hodnotu 134 bodů. Zvýšení se rovná 9,5 bodů, což znamená, že výsledná hodnota soudržnosti týmu je 78 % oproti počátečním 73 %.

5.1.10 Důvěra v týmu

Tato oblast, jak již bylo zmíněno v úvodní kapitole této části, popisuje 6 oblastí, ve kterých se důvěra v rozhodovacím týmu projevuje. Přesto tuto část dotazníku tvoří 4 otázky, z nichž dvě zodpověděli všichni členové rozhodovacího týmu, další dvě pouze vedoucí rozhodovacího týmu a poslední dvě ostatní členové rozhodovacího týmu.

Otázka I1

První otázka pro celý rozhodovací tým se zaměřila na to, zda respondent věřil v průběhu rozhodovacího procesu v to, že jeho cíle jsou dosažitelné. Všichni respondenti odpověděli ano.

Otázka I2

Druhá otázka pro celý rozhodovací tým zodpověděla, zda respondent věřil v průběhu rozhodovacího procesu v individuální hodnotnost cíle. Šest členů odpovědělo ano a dva částečně ano. Jeden respondent na otázku neměl názor.

Otázka I3

Třetí otázka pro vedoucího rozhodovacího týmu je zaměřena na to jak vedoucí rozhodovacího týmu posoudí svou důvěru v sebe sama, že je schopen dovést rozhodovací tým k efektivnímu rozhodnutí. Jeho odpověď byla ano.

Třetí otázka pro ostatní členy rozhodovacího týmu zobrazuje, zda respondent věřil, že je kompetentní pro řešení daného rozhodnutí. Šest členů odpovědělo ano a jeden částečně ano. Jeden respondent na otázku neměl názor.

Otázka I4

Čtvrtá otázka pro vedoucího rozhodovacího týmu určuje, zda vedoucí týmu věřil, že členové rozhodovacího týmu jsou kompetentní pro efektivní řešení tohoto rozhodovacího problému. Jeho odpověď zněla ne, což má samozřejmě za následek všeobecné snížení důvěry v rozhodovacím týmu a také vliv na efektivní řešení rozhodovacího problému.

Čtvrtá otázka pro ostatní členy rozhodovacího týmu odpovídala na to, zda respondent věřil, že vedoucí rozhodovacího týmu je kompetentní pro jeho vedení. Čtyři respondenti odpověděli, že ano a čtyři částečně ano.

Díky této části dotazníku byla znázorněna situace důvěry ve sledovaném rozhodovacím týmu. Je zde jasně zřejmé, že tato situace není na úrovni, která by iniciovala trend k efektivnímu průběhu rozhodovacího procesu.

5.2 Návrhy k opatřením

V této podkapitole budou uvedeny návrhy k opatření pro každou oblast, která byla výše zhodnocena a je potřeba ji zlepšit ve vazbě na zkoumaný rozhodovací tým. Návrhy budou nejdříve vztaženy ke sledovanému rozhodovacímu problému a následně obecně vyjádřeny. Lze je aplikovat nejen v případě nutnosti další spolupráce členů rozhodovacího týmu, ale také kvůli nutné aktivitě při realizaci stanoveného rozhodnutí je důležité, aby bylo této jednotnosti dosaženo. Tato skutečnost podporuje udržení počáteční úrovně soudržnosti týmu nebo může vést i k jejímu zvýšení.

5.2.1 Rozdílnost názorů

Rozdílnost názorů by měly být postupně v čase snižována a měla by vést k výsledné jednotnosti názorů na konci rozhodovacího procesu. Toto zajistí posílení soudržnosti týmu a jeho motivaci k realizaci výsledného rozhodnutí.

Jak bylo uvedeno výše, na počátku rozhodovacího procesu byla rozdílnost názorů menší než po druhém kole výběrového řízení, což porušuje základní myšlenku snižování rozdílnosti názorů v čase. Toho by mohlo být dosaženo, pokud by se hned na počátku rozhodovacího procesu udal seznam potenciálních adeptů na vhodného dodavatele například ve formě seznamu podniků, kterým byla zaslána poptávka.

Závažnější problém je, že nebylo dosaženo 100% názorové jednotnosti, která je požadována jako výsledek efektivního rozhodovacího procesu. Toto bylo způsobeno především tím, že nebyli definitivně stanoveni členové rozhodovacího týmu, ale mohli je v průběhu rozhodovacího procesu zastupovat jimi zvolené osoby. V případě nutnosti další spolupráce členů rozhodovacího týmu nebo nutné aktivitě při realizaci stanoveného rozhodnutí, je důležité, aby bylo této jednotnosti dosaženo. Díky tomuto je udržena počáteční míra soudržnosti týmu nebo je v lepším případě zvýšena.

Úlohou vedoucího při vedení rozhodovacího týmu je znát postoje a názory členů k čemuž může využít krátké dotazníky nebo jen prosté hlasování pro zjištění jejich preferencí. Díky tomu bude také rozhodovací proces méně časově náročný a atmosféra bude uvolněnější a otevřenější, jelikož si jeho účastníci uvědomí svůj názor a vlastní postoj k názorům ostatních členů rozhodovacího týmu.

Pro dosažení efektivního průběhu faktoru nazvaného rozdílnost názorů je tedy nutné jeho průběžné sledování a také využívání pečlivě vybraných strategií přizpůsobených jak individualitě členů rozhodovacího týmu, tak i charakterem rozhodovacího problému a procesu.

5.2.2 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací

Aby zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací vedlo k efektivnímu rozhodnutí v rámci zkoumaného rozhodovacího procesu, je nutné, aby tyto informace nikoho nediskriminovaly ať už na obsahové nebo časové úrovni. Samozřejmě musí také všichni členové rozhodovacího týmu plně rozumět všem komunikovaným informacím.

V této oblasti by se vedoucí zkoumaného rozhodovacího týmu měl zaměřit na zvýšení úrovně efektivnosti organizace výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu. Podstatná je však také snaha a ochota všech členů rozhodovacího týmu ke komunikaci.

Všichni členové rozhodovacího týmu by si měli udržet objektivní postoj při formulaci informací, které předávají ostatním, aby tím neiniciovali potlačování názorů dalších členů týmu. Dále by měla být také vytvořena adekvátní komunikační struktura, která by zajistila minimální časové prodlevy a také obsahovou nesrovnalost. Například je možné zavést řízené chat roomy přístupné všem členům rozhodovacího týmu.

5.2.3 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy

Pro zajištění schopnosti a ochoty členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy zkoumaného rozhodovacího týmu je nutné zajistit bezbariérový přenos informací. Je na místě, aby se všichni identifikovali se svými názory, ale byli přístupní názorům ostatních členů.

Samozřejmě je složité přimět členy rozhodovacího týmu k ochotě změnit svůj názor. Jediný možný způsob jak změnit pohled na ovlivňování vlastních názorů nelze určit. Každý je ochotný za jiných předpokladů, které mohou být využity pomocí používání různých strategií k dosažení jednotnosti názorů. Jednotným prvkem ovšem je důležitost a odpovědnost, kterou sebou dané rozhodnutí nese. Pokud by vedoucí rozhodovacího týmu nastavil vysokou míru důležitosti daného problému, byli by členové rozhodovacího týmu nuceni k větší ochotě vnímat ovlivňování svých názorů. Také by to zvýšilo soudržnost týmu.

Pro zvýšení motivace ostatních členů vlastní změnou názorů je nutné mít pádné argumenty, které jsou logické a opodstatněné. Dále je nutné, aby docházelo k průběžnému sdílení názorů, čímž by měl každý člen rozhodovacího týmu přehled o názorech ostatních a bylo by pro něj jednodušší motivovat se rozhodnutím jiných členů.

Není vhodné, aby museli členové rozhodovacího týmu, nebo měli dojem, že musí, změnit svůj názor jako nepřiměřený ústupek vůči jinému členu rozhodovacího týmu. Také by neměl být nikdo ze členů nucen k danému rozhodnutí kvůli cílům jiného člena. Jediná situace, kdy je

možné obě situace připustit je časová tíseň a následné autoritativní rozhodnutí vedoucího rozhodovacího týmu.

K efektivnímu rozhodnutí také přispívá, když je členům zdůrazněna jejich potřebnost v rozhodovacím procesu. Nejen díky vlivu na jejich motivaci, ale také zlepšení celkové soudržnosti týmu. Také je nutné, aby při rozhodovacím procesu docházelo ke vzájemné výměně názorů a sdělování argumentů nejen jako obhajoba vlastního rozhodnutí.

5.2.4 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů

Pro efektivní tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů v rámci sledovaného rozhodovacího procesu je nutné, aby byla sdílena dostatečná důležitost řešení problému a podporovala udržení nebo zvýšení soudržnosti týmu spolu se schopností a ochotou členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém díky komunikaci v týmu.

Každý člen se musí cítit ve svém rozhodnutí svobodný, což vede k vyšší efektivitě rozhodování. Efektivní neboli optimální míra tlaku je pro jednotlivce odlišná. Někteří členové rozhodovacího týmu raději pracují pod větším tlakem a jsou tímto motivováni a jiní členové preferují menší míru tlaku, která jim zajišťuje jistou ochranu a pocit menší zodpovědnosti. Vedoucí rozhodovacího týmu by měl být informován o preferencích každého člena rozhodovacího týmu. Díky ní by mohl přizpůsobit svou prezentaci důležitosti, která by vedla k názorové jednotnosti, pozitivnímu ovlivnění chování k celému rozhodovacímu týmu, a díky tomu dovést rozhodovací tým k efektivnímu řešení.

Je také na místě, aby byla úroveň tlaku na jednotnost názorů ovlivněna získáním nových informací, čímž tyto informace získají na hodnotě. Pro členy rozhodovacího týmu je také důležité, aby znali důvod aplikované míry tlaku k jednotnosti názorů a také si uměli odůvodnit své chování, které tento důvod a jeho znalost způsobil. Je samozřejmé, že znalostí důvodu se posílí nejen soudržnost týmu, ale také sebevědomí jeho členů, kteří poté mohou snáze ovládat své následné chování.

5.2.5 Názorové vůdcovství

Názorové vůdcovství je zde pouze vsuvkou dokreslující situaci, která ovšem přinesla cenné poznatky o vnitřní struktuře zkoumaného rozhodovacího týmu. V této oblasti to má vedoucí obzvlášť složité, jelikož osobnostní vlastnosti, kterou síla osobnosti bezesporu je, není jednoduché ovládat ani ovlivnit. Je zde velká zodpovědnost na straně samotných členů rozhodovacího týmu a jejich citlivost vůči ovlivňování svého okolí i nechání ovlivnění sebe sama.

Díky výsledkům tohoto šetření je možné vypracovat vnitřní hierarchii členů rozhodovacího týmu a pomocí ní zacílit úsilí na názorové vůdce, se kterými je složitější domluva a je možné spolehnout se na automatické ovlivnění názorů většiny členů rozhodovacího týmu.

Tento dotazník je vhodné využít před zahájením rozhodovacího procesu pro zjištění vhodnosti potenciálních členů a rozhodnutí o jejich následném zahrnutí do rozhodovacího týmu.

5.2.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu

Tento tlak je dán nejen naléhavostí rozhodovacího problému, ale také názorovou rozdílností, kterou tento problém představuje. Je nutné, aby si členové zkoumaného rozhodovacího týmu byli nuceni předávat informace a jejich rozhodování tak postupovalo správným směrem. Vedoucí by mohl zavést pro rozhodovací tým specifický způsob komunikace, jakým jsou například chat roomy nebo také horké linky, a také stanovit lhůty jak dlouho je možné informaci zadržet, než bude nutné předat ji ostatním členům rozhodovacího týmu.

Vedoucí by se také mohl informovat o spokojenosti ostatních členů s dostupnými informačními prostředky a také s kvalitou komunikace jako takové. Díky těmto znalostem by mohl dělat v průběhu rozhodovacího procesu potřebné úpravy. Také by mohl podmínit formulaci pouze jednoznačných a předem správně připravených informací podaných formou známou všem účastníkům komunikace, aby zamezil komplikacím spojených s komunikací.

Tento faktor působící na průběh rozhodovacího procesu je možné korigovat pomocí jednoduchých kroků. Těmito jsou například řízení výměn informací, podpora efektivní komunikace, vyžadování jednoznačných a připravených informací a zajištění vysvětlení pojmů.

5.2.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu

V dobře strukturovaném a situovaném rozhodovacím týmu není nutné hledat další informační spojení nad ty, které jsou obvykle využívány.

Vedoucí zkoumaného rozhodovacího týmu by měl být informován o formách komunikace a jejich popularitě a efektivitě při komunikaci mezi členy nejlépe před zahájením rozhodovacího procesu i jeho průběhu. Měly by být nejlépe na první schůzce, tedy při předložení rozhodovacího problému rozhodovacímu týmu stanoveny (vymezeny) systémy informačních kontaktů mezi členy rozhodovacího týmu.

Pokud jde o rozhodovací tým, kde jsou členové situováni ve vzdálených místech nebo je potřeba tlumočníka nebo větší časové rezervy pro přeformulování jejich myšlenek a speciálních pojmů, je nutné najít a zavést další informační spojení.

5.2.8 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení

Důležitost problému je možné relativně uvažovat, tak že tato je chápána z pohledu každého člena rozhodovacího týmu, jehož mohou ovlivňovat především zkušenosti, časový limit a také jiné priority. Například je vhodné zdůraznit před členy rozhodovacího týmu, jak je pro samotného vedoucího problém důležitý a kam by vedly následky jeho nevyřešení. Pro efektivní rozhodnutí by ostatní členové měli pocítit stejnou nebo vyšší důležitost problému než je specifikována např. vedoucím rozhodovacího týmu.

V průběhu rozhodovacího procesu by se zkracováním času na řešení daného problému jeho důležitost zvyšovala ve směru závažnosti stanovení rozhodnutí o jeho řešení. Toto lze podpořit zvýšením četnosti vyžadování informací vedoucího o pokroku řešení.

5.2.9 Soudržnost týmu

Vysoká soudržnost týmu je nutná pro efektivní řešení rozhodovacího problému ve vazbě na realizaci cíle spojeného se stanoveným rozhodnutím o řešení problému. S růstem soudržnosti členů týmu roste také úroveň komunikace a důvěry mezi členy, která zajišťuje bezproblémovou atmosféru uvnitř rozhodovacího týmu. Vedoucí zkoumaného rozhodovacího týmu by měl mít zájem soudržnost týmu udržet na stejné úrovni, která již v týmu existovala nebo ji zvýšit.

Jeho prvním krokem ve sledovaném rozhodovacím procesu by mohl být společný oběd nebo jakákoli jiná aktivita se všemi členy rozhodovacího týmu mimo pracovní prostředí, která by zlepšila atmosféru mezi nimi. Osobnější prostředí ve vazbách členů týmu zajistí lepší atmosféru, kterou poté není složité přenést také do pracovního prostředí.

Jako druhý krok je možné doporučit sledovanému vedoucímu zavést přidělování prostoru k vyjádření například podle místa, kde sedí. A využít zásad brainstormingu, kdy se nesmí nápady kritizovat, ani skákat do řeči. Díky tomu bude zajištěna naslouchací atmosféra.

Třetím krokem, který mohl vedoucí zkoumaného rozhodovacího procesu podniknout, je přidělení dalších úkolů a možností k aktivitám, které jsou spojeny s dalšími fázemi rozhodovacího procesu i s realizací vybraného rozhodnutí. Navíc by měli být všichni členové rozhodovacího týmu informováni o úkolech a aktivitách ostatních členů.

Čtvrtým krokem, který bylo možné doporučit vedoucímu zkoumaného rozhodovacího týmu je přidělování úkolů před všemi členy rozhodovacího týmu s apelací na jejich

schopnosti, znalosti a zkušenosti. Pro efektivní rozhodnutí je nutné, aby si byli všichni členové rozhodovacího týmu vědomi svých schopností i schopností jiných a věděli, že se na ně mohou spoléhat.

Možným pátým krokem ze strany sledovaného vedoucího by mohlo být pořádání častějších schůzek rozhodovacího týmu i pro řešení problémů a konfliktů v rámci rozhodovacího týmu, tak aby byli všichni přítomni a mohli se k tomu postavit nezávisle a jen dle vlastního úsudku. Nebo by bylo možné dát prostor pro dotazy, stížnosti a řešení problémů a konfliktů v rámci každé schůzky rozhodovacího týmu.

Šestým doporučeným krokem by bylo sdílení úspěchů efektivního řešení zkoumaného rozhodovacího problému například formou pochvaly týmu jako celku od vedoucího rozhodovacího procesu nebo nějakou formou oslavy ukončení rozhodovacího procesu a tím i spolupráce členů rozhodovacího týmu.

Souhrnným doporučením pro efektivní korigování vývoje soudržnosti v rozhodovacím týmu je samozřejmě její sledování a také uvědomění si podstatných součástí, které ji v daném týmu ovlivňují. Mezi tyto je možné zařadit například cíl, atmosféru, zodpovědnost, diskuzní pravidla, naslouchání, iniciativu, úkoly, uznání, problémy, vedoucího, autorství a sdílené hodnoty.

5.2.10 Důvěra v týmu

V každém týmu existují různé formy důvěr a rozdílné úrovně jejich naplnění mezi všemi členy rozhodovacího týmu navzájem. Jejich vzájemná síla má vliv na tým jako celek i na každého jednotlivce.

Nejprve je nutné, aby všichni členové věřili v dosažitelnost cíle. Proto by cíl měl být SMART (časově specifikovaný, akceptovatelný, měřitelný, reálný a konkrétní). Dále je nutné, aby každý člen rozhodovacího týmu uvěřil, že je pro něj tento cíl důležitý. Toho lze dosáhnout individuální motivací nebo také prezentovanou vysokou důležitostí.

Důležitá je také sebedůvěra vedoucího rozhodovacího týmu a také sebedůvěra všech členů rozhodovacího týmu. Tuto lze motivovat pomocí techniky STEER, která je založena na příležitosti, individualitě výcviku, vysvětlení, povzbuzení a kontrole.

Nakonec musí vedoucí rozhodovacího týmu věřit v kompetentnost rozhodovacího týmu pro tento rozhodovací proces. Toto lze zajistit správným sestavením rozhodovacího týmu, a pokud nelze ovlivnit, je nutné věnovat chodu rozhodovacího procesu větší pozornost a zaměřit se převážně na kontrolu, případně rozšířit rozhodovací tým o další specialisty.

Samozřejmě je nutné, aby také ostatní členové rozhodovacího týmu věřili v kompetence vedoucího rozhodovacího týmu. Tuto oblast je možné ovlivnit pomocí větší pozornosti věnované procesům probíhajícím v rámci rozhodovacího procesu.

6 ZÁVĚR

V této bakalářské práci byly na základě modelu proměnných v rozhodovacím procesu podrobně identifikovány všechny tyto proměnné. Díky jejich hloubkovému rozboru byly vzaty v úvahu všechny úhly pohledu, které mají na tyto proměnné vliv.

Pro vydefinování možného způsobu použití pro jakýkoliv rozhodovací proces a znázornění vztahů a vlivů v rozhodovacím týmu, který byl vytvořen pro řešení jakéhokoli rozhodovacího problému a jeho následnou praktickou aplikaci, byl zde vytvořen univerzální dotazník. Tento dotazník je jednoduchý a vhodný k využití pro jakoukoli rozhodovací situaci při aplikaci skupinového rozhodování.

Cílem této bakalářské práce bylo definovat efektivní styl rozhodování pro řešení daného problému. K tomu byl využit dotazník, který představoval praktické využití modelování proměnných skupinového rozhodování v rámci rozhodovacího procesu. Dále bylo nutné zajistit využitelný skutečný rozhodovací problém a pomocí vytvořeného dotazníku určit efektivní rozhodovací styl neboli doporučená nápravná opatření z pozice vedoucího rozhodovacího týmu.

V rámci bakalářské práce byl využit skutečný rozhodovací problém, který plně odpovídal podmínkám možnosti využití již zmíněného modelu efektivnosti skupinového rozhodování. Tedy bylo možné ho řešit pomocí skupinového stylu rozhodování. Následně zde byl použit vytvořený dotazník, díky kterému byly zjištěny nedostatky v rozhodovacím týmu v průběhu daného rozhodovacího procesu.

Situace ve sledovaném rozhodovacím týmu byla na dobré úrovni. Bylo vysledováno, že rozdílnost názorů splnila požadavek na snižování v čase. Její zmenšování bylo řízeno, i když by byla vhodná větší míra organizace výměny informací a také usměrňování atmosféry panující mezi členy rozhodovacího týmu. Důležitost prezentovaná vedoucím rozhodovacího týmu a poté vnímána jeho ostatními členy byla na přiměřené úrovni, jen by bylo na místě více ji zdůrazňovat a v čase zvyšovat z pozice vedoucího.

Dále by bylo nutné ohlídat argumentace všech členů rozhodovacího týmu a dohlédnout na řádné sdělování názorů mezi jeho členy. Všichni členové by se měli cítit ve svém rozhodování svobodní a dostatečně informovaní, což také nebylo splněno v dostatečné míře. Navíc je nutné vzít v úvahu časovou tíseň, která doprovázela celý proces rozhodování.

Pro podpoření a usměrnění správného směru změn vlivů v rozhodovacím procesu by bylo nejjednodušším způsobem průběžné zjišťování spokojenosti členů rozhodovacího týmu,

zadané požadavky na informace a také řízení výměn informací, což by mělo vést k efektivnější komunikaci a tím i řešení daného rozhodovacího procesu.

Nejpodstatnější při vedení rozhodovacího týmu nebo samotné účasti v tomto týmu je sledování a regulace jeho soudržnosti, což má největší vliv na celkový průběh rozhodovacího procesu. Tato byla na počátku rozhodovacího procesu na dobré úrovni a v průběhu se ještě zlepšila.

Jediným úskalím při zpracování této bakalářské práce, kterému se nedalo předejít, byl časový nesoulad mezi průběhem rozhodovacího procesu a dotazníkovým šetřením, jež se jím zabývalo. Toto mělo za následek náročnější tvorbu dotazníku a možné zkreslení zjištěných výsledků jelikož s odstupem času se mění názory a v paměti zůstávají jiné dojmy než bezprostředně po ukončení rozhodovacího procesu.

Skupinové rozhodování lze i nadále považovat za nedostatečně prozkoumanou oblast, jejíž úroveň je možné lépe určit pomocí častější aplikace například částí dotazníku, který byl použit v této bakalářské práci. Tyto činnosti by měly zůstat v kompetenci podniku například pod vedením vedoucího rozhodovacího týmu. Nebo je možné k tomuto šetření určit osobu, která by ovšem nebyla členem rozhodovacího týmu a jejím úkolem by bylo informovat vedoucího rozhodovacího týmu o doporučeních k nápravě v problémových oblastech.

V navazující diplomové práci je možné podrobněji rozebrat celý rozhodovací proces a věnovat se zejména vícekriteriální analýze pro výběr vhodné varianty, díky které mohou být určeny další důležité informace vedoucí k efektivnímu rozhodnutí a také regresní analýze ke zkoumání vzájemných vazeb mezi proměnnými, které ovlivňují efektivnost průběhu rozhodovacího procesu. Bylo by vhodné využít takto získané informace při sledování změn rozdílnosti názorů a všech faktorů, kterými se model proměnných v rozhodovacím procesu zabývá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborná literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha 10: Fragment, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- 2) FOTR, Jiří et al. Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- 3) FOTR, Jiří et al. Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 80-86929-59-0.
- 4) GRASSEOVÁ, Monika. Efektivní rozhodování: Analyzování - Rozhodování - Implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- 5) HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- 6) PROCTOR, Thomas. Creative Problem Solving for Managers Developing Skills for Decision Making and Innovation. New York: Routledge, 2010. ISBN 02-038-5982-0.
- 7) ŠNAPKA, Petr a Petr TEICHMANN. Hodnocení vlivu úrovně řídicí kompetentnosti manažera na úspěšnost podniku: Sborník příspěvků konference: Česká ekonomika v procesu globalizace. Brno: Ekonomicko správní fakulta MU, 2006. ISBN 80-210-4089-0.
- 8) ŠNAPKA, Petr. A KOL. Rozhodování a rozhodovací procesy v organizaci (vybrané problémy). Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3065-0.
- 9) VEBER, Jaromír. A KOL. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

b) Článek v odborném časopise

- 10) ŠNAPKA, Petr a Josef KAŠÍK. Decision-making process and consensus formation. Journal of Applied Economic Sciences. 2013, roč. 8, č. 4(26), s. 510-523.

c) Elektronické dokumenty

- 11) Bonatrans.cz. [online]. Bonatrans.cz [17. 5. 2015]. Dostupné na: <http://www.bonatrans.cz/cs/>
- 12) Ef.jcu.CZ. Vícekriteriální hodnocení. [online]. Ef.jcu.cz [17. 4. 2015]. Dostupné na: http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/rmp/data/teorie_oa/VICEKRIT_HODNOCENI.pdf
- 13) Ms-us.cz. MS UTILITIES & SERVICES a. s. [online]. ms-us.cz [2012]. Dostupné na: <http://www.ms-us.cz/>

- 14) Psychotesty.psyx.cz. Asertivita. [online]. Psychotesty.psyx.cz [2008]. Dostupné na:
<http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/asertivita.htm>
- 15) Psychotesty.psyx.cz. Asertivní jednání. [online]. Psychotesty.psyx.cz [2009].
Dostupné na: <http://www.psychotesty.psyx.cz/texty/asertivni-jednani.htm>
- 16) Rudolfkohoutek.blog.cz. Sociometrie. [online]. Rudolfkohoutek.blog [2009].
Dostupné na: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/sociometrie>
- 17) Sreview.soc.cas.cz. Názorový vůdce. [online]. sreview.soc.cas.cz. [17. 4. 2015].
Dostupné na:
http://sreview.soc.cas.cz/uploads/9e9ef5d411d618da8e470cd68ff6e38ce043cf25_499_56jerab20.pdf

SEZNAM ZKRATEK

VŠB-TUO: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

BTG: BONATRANS GROUP a. s.

MS-US: MS UTILITIES & SERVICES a. s.

ICT: Informační komunikační technologie

AHP: Vícekriteriální hodnocení

Model VDL: Vertical Dyad Linkage

A I: Autokratický postu řešení problému, na němž se podílí vedoucí a nanejvýš jednotliví spolupracovníci

A II: Autokratický postup řešení problému, k němuž vedoucí přebírá více svých spolupracovníků

K I: Konzultativní forma rozhodování řešení problému, na němž se podílí vedoucí a nanejvýš jednotliví spolupracovníci

K II: Konzultativní forma rozhodování řešení problému, k němuž vedoucí přebírá více svých spolupracovníků

S II: Skupinově orientované řešení problému, k němuž vedoucí přebírá více svých spolupracovníků

$V_R(t)$: vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu na vzniklý problém a jeho řešení v čase t

$T_Z(t)$: tlak na zmenšení rozdílnosti názorů na vzniklý problém v důsledku výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu v čase t

$S_V(t)$: schopnost a ochota členů rozhodovacího týmu vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení v důsledku výměny informací s jinými členy rozhodovacího týmu v čase t

$T_J(t)$: tlak registrovaný rozhodovacím týmem, který směřuje k dosažení jednotnosti názorů na vzniklý problém a jeho řešení v čase t (tlak na názorovou jednotu)

$T_K(t)$: tlak na komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu v čase t

$M_K(t)$: tlak na hledání a nalézání možností vhodných informačních spojení členů rozhodovacího týmu v čase t

$D(t)$: důležitost problému pro rozhodovací tým v čase t

$S_S(t)$: soudržnost rozhodovacího týmu v čase t

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

a) seznam tabulek

- 1) Tab. 2.1 Styly rozhodování
- 2) Tab. 2.2 Podmínky rozhodování
- 3) Tab. 4.1 PS-škála neboli test síly osobnosti

b) seznam obrázků

- 4) Obr. 2.1 Pohled na rozhodovací proces
- 5) Obr. 2.2 Rozhodovací strom modelu Vrooma a Yettona
- 6) Obr. 2.3 Rozhodovací strom pro skupinové rozhodování
- 7) Obr. 3.1 Model proměnných ve vztahu k rozhodovacímu procesu
- 8) Obr. 4.1 Rozhodovací strom vytvořený na základě aplikace modelu Vrooma a Yettona

c) seznam grafů

- 9) Graf. 5.1 Rozdílnost názorů na počátku rozhodovacího procesu
- 10) Graf. 5.2 Rozdílnost názorů po druhém kole výběrového řízení
- 11) Graf. 5.3 Rozdílnost názorů na konci rozhodovacího procesu

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015

Denisa Kachindranová...

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Harmonogram výběrového řízení

Příloha č. 2: Poptávka

Příloha č. 3: Krycí list nabídky

Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 1

HARMONOGRAM VŘ – STRAVOVÁNÍ V BONATRANS GROUP a. s.

Termín	Předmět	Poznámka
4. 7. 2014	Vytvoření technických podkladů (zařízení a technologie jednotlivých kantýn)	ing. Baránek ve spolupráci s ing. Zdařilem
15. 7. 2014	Odsouhlasení zadání mezi MSUS a BTG	ing. Baránek, spolupráci ing. Kašparová a ing. Hanzel
16. 7. 2014	Vyhlášení VŘ	ing. Baránek
21. 7. 2014	Prohlídka – sraz účastníků v 8:45 na recepci MSUS	ing. Baránek, spolupráci s ing. Zdařil, ing. Hanzel
4. 8. 2014	1. kolo – termín pro podání nabídek	ing. Baránek
8. 8. 2014	1. kolo – vyhodnocení nabídek	ing. Baránek
15. 8. 2014	2. kolo – termín pro podání/prezentace nabídek	účast výběrové komise
22. 8. 2014	Rozhodnutí	
září 2014	Prostor pro přípravu/instalaci zařízení případného nového provozovatele	

Administrátor VŘ je ing. Petr Baránek, 775 877 294, pbaranek@ms-us.cz

Složení výběrové komise:

Za MS UTILITIES & SERVICES a. s.

Ing. Petr Teichmann, Ph.D., ředitel společnosti

Ing. Petra Říhová, poradce PAS

Ing. Jan Zaškolný, MBA, ředitel pro ekonomiku, zastupovat může ing. Matejková

Za BONATRANS GROUP a. s.

Ing. Petr Jurok, provozní ředitel, zastupovat může ing. Golasowski

Ing. Marek Hanzel, předseda stravovací komise BTG a. s., zastupuje ho ing. Barbara Cymorek

Ing. Marie Mitzová, personální ředitelka

Ing. Pavel Dráb, ředitel pro IT

Příloha č. 2

Naše značka
MS/2014/Ba

Bohumín
14. 7. 2014

Výběrové řízení na poskytovatele služeb v oblasti závodního stravování v BONATRANS GROUP a. s.

Vážení obchodní partneři,

dovolte mi, abych vás informoval o nových skutečnostech týkajících se organizace nákupu režijního sortimentu a služeb v BONATRANS GROUP a. s. (dále jen objednatel). V souvislosti s touto změnou byla organizace výběrového řízení na poskytovatele služeb v oblasti závodního stravování přesunuta do kompetence firmy MS UTILITIES & SERVICES a. s. (dále jen zadavatel), a to na základě plné moci ze dne 3. 3. 2014.

Obrácíme se na Vás s poptávkou v rámci výběrového řízení na dodavatele služeb v oblasti závodního stravování pro BONATRANS GROUP a. s.

Vaše cenové nabídky očekáváme nejpozději do 4. 8. 2014.

Nabídky lze zaslat elektronicky na e-mail pbaranek@ms-us.cz v kopii na pmatejkova@ms-us.cz nebo písemně, v tom případě prosíme nabídku zaslat v jedné uzavřené obálce, označené

„Výběrové řízení Závodní stravování – BONATRANS GROUP a. s.“

k rukám ing. Petr Baránek, Ph.D.

MS UTILITIES & SERVICES a. s.

Bezručova 1200

Bohumín, 735 81

Kontaktní osoby pro věci technické: Ing. Přemysl Zdařil e-mail: pzdaryl@bonatrans.cz
tel: +420 725 747 002

Kontaktní osoby pro věci obchodní: Ing. Petra Matejková e-mail: pmatejkova@ms-us.cz
tel: +420 731 548 124

Ing. Petr Baránek, Ph.D. e-mail: pbaranek@ms-us.cz
tel: +420 775 877 294

1. Předmět plnění

Předmětem plnění zakázky je zajišťování služeb v oblasti závodního stravování, spočívající v:

- a) výroba hotových jídel, nápojů a doplňkových výrobků vlastní výroby, včetně jejich dovozu
do místa výdeje v sídle objednatele,
- b) příprava minutek v místě hlavní výdejny v sídle objednatele,
- c) výdej obědů a večeří a zajištění provozu výdejen,
- d) prodej chlazených/mražených jídel v místě výdejen,
- e) prodej zboží a dalších druhů občerstvení vyjma dochucovacích přípravků a alkoholických nápojů v místě výdejen,
- f) zajištění výdeje pitného režimu.
- g) provoz banketky při hlavní výdejně

2. Lhůty a rozsah stravovacích služeb

Poskytovatel se zavazuje zajistit stravování pro zaměstnance objednatele a další osoby určené objednatelem v následujícím rozsahu.

2.1 Počet jídel

Odhadovaný měsíční výdej je cca 10 000 ks (9 000 ks teplých jídel + 1 000 ks chlazených jídel); počet a sortiment jídel bude upřesňován na základě objednávek zaměstnanců objednatele, zadaných do objednačního systému v majetku objednatele.

2.2 Poskytovatel se zavazuje v rámci stravování zajistit minimálně tento rozsah služeb:

Rozsah stravování:

Obědy

2 druhy polévky

Menu 1, 2, 3 – Hlavní chod

Menu 4 - Bezmasé jídlo

Menu 5 – Výběrové jídlo

Menu 6 - Minutka

Teplý a studený nápoj

Chlazená/mražená jídla

Zeleninové saláty

Dezerty, moučníky

Doplňkový prodej v době výdeje oběda

Večeře

1 druh polévky

Menu 1, 2, – Hlavní chod

Menu 3 - Bezmasé jídlo

Teplý a studený nápoj

Chlazená/mražená jídla

Doplňkový prodej v době výdeje večeře

Poskytovatel se zavazuje dodržovat minimální gramáže jídel. Menu zahrnuje hlavní jídlo a teplý či studený nápoj (hořký a slazený čaj).

Zajištění výdeje pitného režimu a poskytování ochranných nápojů

Ochranný nápoj – zdravotně nezávadný nápoj, který nesmí obsahovat více než 6,5 hmotnostních procent cukru (neslazená minerálka v 1,5 l PET lahvích a čaj, přičemž minerálky se vydávají v hlavní kantýně, kantýně Válcovna i provozu Čajovna, čaj se vydává pouze v provozu Čajovna, viz níže v bodě 2.3.3).

2.3 Provozní doba jednotlivých výdejen stravování:

2.3.1 Hlavní kantýna

Doplňkový prodej a zajištění výdeje pitného režimu (Po – Pá)	od 07:30	do 13:00 hod
	od 16:00	do 19:00 hod
	od 23:30	do 02:00 hod
Doplňkový prodej a zajištění výdeje pitného režimu (So - Ne)	od 08:30	do 13:00 hod
	od 16:00	do 19:00 hod
	od 23:30	do 02:00 hod
Výdej obědů (Po – Ne)	od 10:00	do 13:00 hod
Výdej večeří (Po – Ne)	od 17:00	do 19:00 hod

2.3.1a Banketka při hlavní kantýně

Provozní doba, výdej jídel (Po – Pá) od 10:00 do 13:30 hod

Na žádost Objednatele se Poskytovatel zavazuje prodloužit provozní dobu i nad rámec těchto otvíracích hodin.

2.3.2 Kantýna Válcovna

Doplňkový prodej a zajištění výdeje pitného režimu (po - pá) od 7:30 do 13:00 hodin

Doplňkový prodej a zajištění výdeje pitného režimu (so - ne) od 8:30 do 13:00 hodin

Výdej obědů (po – ne) od 10:00 do 13:00 hodin

V případě zvýšení počtu vydaných jídel na 100 ks/den na odpoledním a nočním výdeji v kantýně Válcovna bude poskytovatel schopen na písemnou žádost objednatele do 1 týdne od přijetí této žádosti zajistit shodný rozsah služeb pro 3-směnný pracovní provoz v kantýně Válcovna, jako je sjednán pro hlavní kantýnu.

2.3.3 Provoz Čajovna

Doplňkový prodej a zajištění výdeje pitného režimu (po – ne): od 7:00 do 16:00 hodin
od 17:30 do 01:00 hodin

Postup pro zajištění výdeje čaje (vydává se pouze v provozu Čajovna):

1. Čaj se připravuje buď jako neochucený (dia) a ochucený; dia čaje se vaří cca 5-6 l denně, ochuceného čaje max. 500 l/den. Množství připravovaného čaje kolísá v závislosti na ročním období, dni v týdnu a směně - během dopoledne to činí cca 180 – 220 l, odpoledne cca 80 l a na noční směně cca 200 l.
2. Receptura pro přípravu ochuceného čaje: na 1 kotel (tj. 80 l) náleží 4 velké sáčky čaje (1/2 kg), 3 sirupy a 3 kg cukru; dia čaj se vaří z porcovaných čajů bez použití jiných přísad.
3. Čaj je vydáván v době mezi 6:00 a 24:00 hod. do gastronomických pověřeným zaměstnancům jednotlivých provozů/ odborů/ úseků, kteří zajišťují jeho další přepravu z kantýny do jednotlivých provozních svačináren.

2.4 Prohlídka místa plnění dodávek služeb závodního stravování

TATO PROHLÍDKA JE POVINNÁ PRO VŠECHNY, KDO CHTĚJÍ PODAT NABÍDKU. Sraz účastníků bude **21. 7. 2014 v 8:45** na recepci MS UTILITIES & SERVICES a. s. Účast na prohlídce včetně určení počtu osob je nutné nahlásit na e-mail pbaranek@ms-us.cz do 18. 7. 2014 do 12:00 hodin.

3. Podmínky plnění zakázky

3.1 Výroba a výdej jídel

Výrobu hotových jídel, nápojů a doplňkových výrobků vlastní výroby bude dodavatel realizovat ve vlastní provozovně. Hotová jídla budou mít základní gramáž těchto zadávacích podmínek.

Výdej hotových jídel a nápojů a prodej doplňkových výrobků vlastní výroby a prodej zboží zajistí poskytovatel v prostorách objednatele, vybavených vybavením. Výdej hotových jídel a prodej zboží a doplňkových výrobků vlastní výroby budou zajišťovat zaměstnanci poskytovatele.

3.2 Organizace poskytování služeb

- a) Objednatel požaduje dodávání obědů a večeří specifikované výše v bodě 2.1, přesné množství bude upřesňováno objednávkami zaměstnanců objednatele uskutečněnými v objednávkovém systému nejpozději jeden den předem, a to do 13:00 hodin. Konkrétní množství objednaných obědů bude záležet výlučně na spokojenosti zaměstnanců objednatele. Objednatel se nezavazuje k žádnému minimálnímu odběru.
- b) Objednatel zajistí prostředky (software a hardware), které budou sloužit k evidenci rezervované a odebrané stravy, evidenci doplňkového prodeje a to jak za hotové, tak formou bezhotovostní úhrady prostřednictvím bezkontaktní karty na účet strávníka. Systém bude taktéž poskytovat výstupy pro Poskytovatele nutné k dennímu objednávání stravy, měsíční fakturaci za odebraná jídla a doplňkový prodej.
- c) Na základě evidence v systému bude provedena fakturace Objednateli, který zajistí srážku ze mzdy za odebrané jídlo zaměstnance. Horní hranice pro nákup jídel a doplňkového zboží prostřednictvím bezkontaktní karty byla stanovena na 2 000,- Kč/měsíc. Poskytovatel bude evidovat jídla vydaná zaměstnancům firmy i cizím strávníkům.
- d) Poskytovatel bude zajišťovat přepravu jídel ve vlastních termoportech, při zachování kvality a hygienických předpisů.

3.3 Další povinnosti poskytovatele při plnění předmětu zakázky

- a) Poskytovatel je povinen umývat nádobí použité k přípravě, přepravě a výdeji hotových jídel, provádět úklid prostor, včetně údržby zařízení, poskytnutých zadavatelem k plnění předmětu zakázky poskytovatelem. Součástí úklidu se rozumí rovněž likvidace organických zbytků jídel.
- b) Poskytovatel je povinen dodržovat v prostorách objednatele bezpečnostní, požární a další instrukce zadavatele v souladu s odpovídajícími obecně závaznými právními předpisy.
- c) Poskytovatel je povinen umožnit objednateli kdykoliv vstup do prostor poskytnutých objednatelem k plnění předmětu zakázky. Dále je poskytovatel povinen umožnit objednateli na základě žádosti objednatele vstup do provozovny poskytovatele, ve které poskytovatel realizuje výrobu hotových jídel a doplňkových výrobků.

- d) Poskytovatel je povinen na základě žádosti objednatele umožnit objednateli krátkodobé využití pronajatých prostor k vlastním účelům.
- e) Poskytovatel zodpovídá za škody v prostorách a na zařízeních pronajatých objednatelem, prokazatelně zaviněné poskytovatelem.
- f) Poskytovatel je povinen neprodleně oznámit potřebu oprav prostor a zařízení objednatele. V případě neoznámení potřeby oprav včas odpovídá za následné škody.
- g) Poskytovatel zajistí na vlastní náklady pojištění odpovědnosti za škody způsobené třetím osobám provozní činností vykonávanou při plnění zakázky.
- h) Poskytovatel je povinen viditelně uvádět prodejní ceny vlastních výrobků a zboží, a to přímo u prodávaného zboží nebo vlastních výrobků, či v ceníku viditelně umístěném v místě prodeje. Ceny doplňkového prodeje musí odpovídat obvyklým cenám za dané zboží na trhu.
- i) Poskytovatel je povinen zajistit pro provoz bankety personál s aktivní znalostí minimálně anglického jazyka.

4. Požadavky na prokázání kvalifikace poskytovatele

Poskytovatel předloží s nabídkou následující kvalifikační doklady:

- Výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenského rejstříku ne staršího než 90 dní
- Reference prokazující, že poskytovatel v období nejméně jednoho roku před zahájením tohoto výběrového řízení zajišťoval služby závodního stravování.
- Prohlášení, podepsané statutárním orgánem poskytovatele, že poskytovatel nemá vůči orgánům daňové správy splatné závazky a nenaplňuje podmínky a okolnosti uvedené v § 109 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění.

5. Požadavky na zpracování nabídky

5.1 Ceny hotových jídel a doplňkových výrobků vlastní výroby budou zahrnovat:

- a) Náklady na spotřebu potravin;
- b) Mzdové a ostatní osobní náklady spojené s výrobou, přepravou, výdejem jídel a doplňkovým prodejem včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění;
- c) Náklady na spotřebu pracovních oděvů, ochranných pomůcek, jejich praní a čištění;
- d) Náklady na spotřebu čisticích prostředků, včetně pravidelného úklidu, a dezinfekci pracovních zařízení a prostor, v nichž jsou stravovací služby poskytovány;
- e) Náklady na spotřebu ostatního provozního materiálu, nutného pro poskytování stravovacích služeb (ubrousky, obalový materiál, spotřební materiál pro tiskárny atd.);

- f) Náklady na přepravu jídel, zboží a zaměstnanců dodavatele do sídla zadavatele;
- g) Náklady na odvoz potravinářského a biologického odpadu;
- h) Veškeré další náklady nutné pro zajištění povinností dodavatele dle těchto zadávacích podmínek;

vyjma následujících nákladů, které hradí objednatel:

- a) Náklady na spotřebu energií, včetně vodného a stočného ve stravovacích prostorách;
- b) Náklady na odpisy prostor a zařízení;
- c) Náklady na pojištění prostor a zařízení;
- d) Náklady na opravy a údržbu prostor a zařízení;
- e) Náklady na likvidaci odpadu, vyjma potravinářského a biologického odpadu.

Všechny ceny budou uvedeny bez DPH. Dodavatel uvede ceny v krycím listu nabídky. Rovněž bude uvedeno prohlášení o akceptaci podmínky zákazu používání dochucovadel/emulgátorů při přípravě jídel.

5.2 Ceny zboží doplňkového prodeje

Cena doplňkového prodeje je určena Poskytovatelem a musí odpovídat obvyklým cenám za dané zboží na trhu.

5.3 Podání nabídky

Dodavatel musí vyplnit a podepsat krycí list nabídky.

Dodavatel může podat pouze jednu nabídku. Nabídky se podávají písemně nebo elektronicky, podepsané statutárním orgánem dodavatele – právnické osoby, nebo dodavatelem – fyzickou osobou.

Součástí nabídky musí být doklady prokazující splnění kvalifikace.

6. Obchodní a platební podmínky

6.1 Platnost smlouvy

Smlouva s vítězným uchazečem bude uzavřena na dobu určitou, a to na 24 měsíců ode dne její účinnosti, tj. od 1. 10. 2014, s možností výpovědi pro kteroukoliv ze smluvních stran bez udání důvodu. Výpovědní lhůta bude tři měsíce a začíná plynout prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně.

6.2 Platnost a úpravy cen

Ceny jsou platné od data uzavření smlouvy po celou dobu plnění zakázky. Změny cen jídel mohou být upraveny pouze na základě dohody obou smluvních stran písemným dodatkem

smlouvy. Nedojdou-li strany k dohodě, má každá smluvní strana právo vypovědět smlouvu podle podmínek stanovených smlouvou.

6.3 Platební a fakturační podmínky

Podkladem pro úhradu ceny služeb je daňový doklad, vystavený dodavatelem za uplynulý měsíc, a to na základě vzájemně odsouhlasených počtů odebraných hotových jídel, doplňkových vlastních výrobků dodavatele a zboží. Vystavená faktura musí obsahovat veškeré náležitosti daňového dokladu podle platných daňových zákonů.

6.4 Splatnost faktur

Minimální splatnost faktur musí být 60 dní ode dne vystavení faktury.

6.5 Další podmínky, v těchto zadávacích podmínkách výslovně neupravené, se budou řídit přiměřeně objednatelovými Všeobecnými obchodními podmínkami pro nákup služeb.

7. Zadavatel si vyhrazuje tato práva

- Zrušit zadání zakázky a to i bez udání důvodu.
- Změnit nebo upřesnit zadání při prohlídce specifikované výše v bodu 2.3 nebo ve lhůtě pro podání nabídek.

Děkujeme za nabídky a těšíme se na Vás při prohlídce.

S pozdravem



Ing. Petr Teichmann, Ph.D.

ředitel společnosti

MS UTILITIES & SERVICES a. s.

Příloha č. 3

KRYCÍ LIST NABÍDKY

Identifikační údaje uchazeče (dodavatele):

Obchodní firma / název / jména a příjmení:	
Sídlo / bydliště:	
Provozovna / místo podnikání:	
Jméno a příjmení člena/ú statutárního orgánu:	
IČ:	
DIČ:	
Bankovní spojení:	
Kontaktní osoba:	
Číslo telefonu / faxu:	
E-mailová adresa:	

Obsah nabídky:

Druh	Cena bez DPH
Polévka	
Polévka přesnídávková	
Menu 1,2,3 (120 g masa)	
Menu 4 bezmasé	
Menu 5 (120 g masa) výběrové	
Menu 6 (150 g masa) minutka	
Salát, kompot	
Chlazená/mražená strava	
Čaj ochucený (ochranný nápoj) Kč/litr	
Čaj neochucený – dia (ochranný nápoj) Kč/litr	
Slazený čaj mimo hlavní jídlo	

Další údaje:

- Specifikace případných dalších bonusů

Prohlašuji/prohlašujeme, že akceptuji/akceptujeme podmínku zákazu používání umělých dochucovadel/emulgátorů při přípravě jídel.

Prohlašuji/prohlašujeme, že akceptuji/akceptujeme podmínky zadání této zakázky a jsem
vázán/jsme vázáni celým obsahem nabídky do doby uzavření smlouvy, maximálně však do
.....

V dne

.....
Podpis/y člena/ů statutárního orgánu

Příloha č. 4

Dotazník pro členy rozhodovacího týmu podílejících se na řešení problému závodního stravování.

A) Rozdílnost názorů určíme jako procentuální zastoupení volby variant jako efektivní k řešení daného problému.

1) Měl/a jste svoji verzi optimálního řešení (rozhodnutí) daného problému při jeho vzniku? Jaké?

☐ EUREST a. s.

☐ Jiné – uveďte jaké _____

☐ Žádné

2) Jakou variantu jste preferovali po druhém kole výběrového řízení?

☐ Třinecké Gastroslužby

☐ EUREST a. s.

☐ RGX-TRADING, s. r. o.

☐ GTH catering a. s.

3) Jakou variantu jste preferovali po třetím kole výběrového řízení?

☐ EUREST a. s.

☐ GTH catering a. s.

B) Pro informační upřesnění prostředí, ve kterém má být realizováno zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku vyměňování informací budou využity tyto uzavřené otázky s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne k zaškrtnutí v tabulce.

1) Bylo vám poskytnuto dostatečné množství informací k řešení daného problému?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

2) Byly vám poskytnuty dostatečně kvalitní (problémově orientované) informace k řešení daného problému?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

3) Byly poskytnuté informace jasně formulované k řešení daného problému?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

4) Byly poskytnuté informace formulované tak, aby bylo možné přistoupit k nestrannému řešení daného problému, dle vlastního názoru?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

5) Byly vám poskytnuty informace ve stejný čas jako ostatním členům rozhodovacího týmu?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

6) Byly vám poskytnuty informace na stejné obsahové úrovni jako ostatním členům týmu?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

7) Byly vám poskytnuty pouze informace, kterým jste plně rozuměl/a?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

8) Pokud jste změnil/a svůj názor, stručně a výstižně popište, co a jakým způsobem ovlivnilo tuto změnu. Pokud ne, přejděte na další část dotazníku.

9) Jak jste tuto změnu vnímali? (Byl/a jste spokojen/a, že jste změnil/a svůj názor? Popište.)

C) Tento dotazník pro zjištění tlaku registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů vykazuje odpověď formou hodnocení na tříbodové škále.

1) Jak velký informační tlak k dosažení jednotnosti názorů jste pocíťoval/a v průběhu rozhodovacího procesu s ohledem na důležitost řešení problému pro vaši osobu a rozhodovací tým?

☐1 = malý

☐2 = přiměřený

☐3 = velký

- 2) Jaká by dle vás byla optimální míra vámi vnímaného tlaku na jednotnost názoru v návaznosti na důležitost prezentovanou vedoucím týmu?
- ☐ 1 = malý – pro stanovení mého postoje k řešení problému je pro mě dostatečný malý informační tlak
- ☐ 2 = přiměřený – uznávám, že informační tlak je potřeba, ale ne ve větší míře
- ☐ 3 = velký – je nutný značný informační tlak
- 3) Jak vás ovlivnila velikost úrovně informačního tlaku na názorovou jednotnost aplikovaná vedoucím rozhodovacího týmu?
- ☐ Pozitivně – ve směru k dosažení jednotnosti názorů
- ☐ Neutrálně – neovlivnila mě v mém postoji dosažení jednotnosti názorů
- ☐ Negativně – odradila mě od dosažení jednotnosti názorů
- 4) Jak vás ovlivnila aplikovaná velikost úrovně tlaku na názorovou jednotnost ve směru vašeho chování k vedoucímu a ostatním členům rozhodovacího týmu s ohledem na soudržnost týmu? ☐ Pozitivně – zlepšila mé chování
- ☐ Neutrálně – neovlivnila mé chování
- ☐ Negativně – zhoršila mé chování
- 5) Byla úroveň tlaku na jednotnost názorů ovlivňována komunikací (získáním) nových informací v průběhu rozhodovacího procesu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 6) Znáte důvod, proč byl tlak na jednotnost názorů aplikován v takovéto míře, v jaké byl prezentován s vazbou na informačně stanovenou důležitost problému?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 7) Jak vás ovlivnila znalost důvodu míry tlaku k jednotnosti názorů ve směru vašeho chování vůči vedoucímu a členům rozhodovacího týmu?
- ☐ Pozitivně – zlepšila mé chování
- ☐ Neutrálně – neovlivnila mé chování
- ☐ Negativně – zhoršila mé chování

D) Pro zjištění skutečnosti o schopnosti a ochotě členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy budou využity tyto uzavřené otázky s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne.

- 1) Byl/a jste ochotný/á změnit svůj názor na řešení problému?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 2) Byl/a jste schopný/á na základě informací změnit svůj názor na řešení problému?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 3) Působilo na vás jednání ostatních členů jako motivující ke změně názoru na řešení problému?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 4) Museli jste při rozhodování upustit od svých požadavků na řešení ve stejné míře, tak jak to učinili členové rozhodovacího týmu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 5) Byl/a jste pro rozhodování potřebný/á?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 6) Byl/a jste nucen/a k danému rozhodnutí kvůli cílům jiného člena rozhodovacího týmu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 7) Změnil/a jste svůj názor na základě argumentů jiného člena rozhodovacího týmu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne

E) Pro hodnocení objektivní důležitosti daného problému pro jednotlivé členy rozhodovacího týmu je nutné jejich osobního ohodnocení problému na třístupňové stupnici.

- 1) Ve fázi iniciace rozhodovacího procesu byl tento problém z hlediska důležitosti:
☐nedůležitý ☐důležitý ☐velmi důležitý
- 2) Před druhým kolem výběrového řízení byl tento problém z hlediska důležitosti:
☐nedůležitý ☐důležitý ☐velmi důležitý
- 3) Před třetím kolem výběrového řízení byl tento problém z hlediska důležitosti:
☐nedůležitý ☐důležitý ☐velmi důležitý

F) Dle těchto uzavřených otázek s možnostmi odpovědí ano, částečně ano či ne je možné určit tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu.

- 1) Byl na vás v průběhu rozhodovacího procesu vyvíjen informační tlak ke komunikaci s ostatními členy rozhodovacího týmu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 2) Byla komunikace v rozhodovacím týmu vytvořeném k řešení daného problému efektivní?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 3) Byly dle vašeho mínění vždy komunikovány jen jednoznačně obsahově formulované myšlenky?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 4) Byla komunikace v rozhodovacím procesu předem správně připravena tak aby byla možnost dosažení jednotnosti názorů?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 5) Byly vám známy pojmy (např. chlazenky) a způsob vyjadřování informací, které byly využity při komunikaci?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 6) Byly všechny strany účastníci se komunikace obeznámeny s potřebou informací, které tato komunikace uspokojila?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 7) Byl oběma stranám známa komunikace specifických informací pro účastníky komunikace (např. zkušenosti z minulosti)?
☐ano ☐částečně ano ☐ne

G) Pro lepší zobrazení situace v komunikaci panující mezi členy rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu je možné využít těchto uzavřených otázek s odpověďmi ano, částečně ano či ne.

- 1) Měli jste v rámci rozhodovacího procesu dostatečné komunikační prostředky? Jaké?
☐ telefon
☐ e-mail
☐ interkom v budově
☐ konferenční místnosti na internetu (chatovací roomy)
☐ osobní kontakt
☐ video hovor
☐ jiné – jaké _____
- 2) Zlepšily se vaše možnosti komunikace ve smyslu usnadnění informačního styku v průběhu rozhodovacího procesu?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 3) Byly dohodnuty termíny setkání k řešení rozhodovacího procesu?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 4) Byly tyto termíny dodrženy?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 5) Byly v rámci rozhodovacího procesu řízeny výměny kontaktů mezi členy rozhodovacího týmu?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

H) Tato část dotazníku pomůže určit soudržnost týmu ve dvou fázích rozhodovacího procesu pomocí odpovědí na uzavřené otázky ano, částečně ano či ne.

Fáze identifikace problému.

- 1) Byl vám na počátku rozhodovacího procesu jasný cíl tohoto rozhodování?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 2) Přijal/a jste tento cíl za svůj na počátku rozhodovacího procesu?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 3) Panovala v rozhodovacím týmu na počátku rozhodovacího procesu uvolněná (neformální) atmosféra?
☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

- 4) Cítil/a jste se na počátku zodpovědní za řešení daného problému?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 5) Byl vám poskytnut na počátku rozhodovacího procesu prostor k diskusi?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 6) Byl/a jste na počátku rozhodovacího procesu dostatečně uvolněný/á pro vyjádření svých názorů a myšlenek bez zábran?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 7) Naslouchali vám ostatní členové rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů na počátku rozhodovacího procesu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 8) Naslouchal/a jste vy ostatním členům rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů na počátku rozhodovacího procesu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 9) Byl/a jste iniciativní na počátku procesu rozhodování?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 10) Zdáli se vám iniciativní ostatní členové rozhodovacího týmu na počátku rozhodovacího procesu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 11) Byly všem členům týmu jednoznačně přiděleny úkoly na počátku rozhodovacího procesu podle jejich individuálních schopností?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 12) Uznávali ostatní členové týmu vaše schopnosti na počátku rozhodovacího procesu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 13) Uznával/a jste na počátku rozhodovacího procesu individuální schopnosti ostatních členů rozhodovacího týmu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 14) Byly problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu zkoumány a řešeny společně na počátku rozhodovacího procesu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne
- 15) Bylo rozhodnutí na počátku rozhodovacího procesu založeno na základě konsensu?
☐ano ☐částečně ano ☐ne

16) Byly zásluhy z daného rozhodnutí na počátku rozhodovacího procesu rozděleny dle principu společného autorství?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

17) Měl/a vedoucí rozhodovacího týmu na počátku rozhodovacího procesu autoritu a uznání u ostatních členů rozhodovacího týmu?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

18) Sdíleli členové rozhodovacího týmu na počátku rozhodovacího procesu stejné hodnoty?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

19) Podíleli se všichni členové na počátku rozhodovacího procesu na realizaci stanoveného rozhodnutí?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

Na konci rozhodovacího procesu.

20) Byl vám po třetím kole rozhodovacího procesu jasný cíl tohoto rozhodování?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

21) Přijal/a jste tento cíl za svůj po třetím kole rozhodovacího procesu?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

22) Panovala v rozhodovacím týmu po třetím kole rozhodovacího procesu uvolněná (neformální) atmosféra?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

23) Cítil/a jste se po třetím kole zodpovědní za řešení daného problému?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

24) Byl vám poskytnut po třetím kole rozhodovacího procesu prostor k diskusi?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

25) Byl/a jste po třetím kole rozhodovacího procesu dostatečně uvolněný/á pro vyjádření svých názorů a myšlenek bez zábran?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

26) Naslouchali vám ostatní členové rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů po třetím kole rozhodovacího procesu?

☐ano ☐částečně ano ☐ne

- 27) Naslouchal/a jste vy ostatním členům rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů po třetím kole rozhodovacího procesu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 28) Byl/a jste iniciativní po třetím kole procesu rozhodování?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 29) Zdáli se vám iniciativní ostatní členové rozhodovacího týmu po třetím kole rozhodovacího procesu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 30) Byly všem členům týmu jednoznačně přiděleny úkoly po třetím kole rozhodovacího procesu podle jejich individuálních schopností?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 31) Uznávali ostatní členové týmu vaše schopnosti po třetím kole rozhodovacího procesu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 32) Uznával/a jste po třetím kole rozhodovacího procesu individuální schopnosti ostatních členů rozhodovacího týmu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 33) Byly problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu zkoumány a řešeny společně po třetím kole rozhodovacího procesu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 34) Bylo rozhodnutí po třetím kole rozhodovacího procesu založeno na základě konsensu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 35) Byly zásluhy z daného rozhodnutí po třetím kole rozhodovacího procesu rozděleny dle principu společného autorství?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 36) Měl/a vedoucí rozhodovacího týmu po třetím kole rozhodovacího procesu autoritu a uznání u ostatních členů rozhodovacího týmu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 37) Sdíleli členové rozhodovacího týmu po třetím kole rozhodovacího procesu stejné hodnoty?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

38) Podíleli se všichni členové po třetím kole rozhodovacího procesu na realizaci stanoveného rozhodnutí?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

I) Těchto šest uzavřených otázek s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne specifikují situaci důvěry v rozhodovací tým.

1) Věřil/a jste v průběhu rozhodovacího procesu v to, že jeho cíle jsou dosažitelné?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

2) Věřil/a jste v průběhu rozhodovacího procesu v individuální hodnotnost cíle?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

Otázky pro vedoucího rozhodovacího týmu

3) Věřil/a jste v průběhu rozhodovacího procesu, že dovedete rozhodovací tým k efektivnímu rozhodnutí?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

4) Věřil/a jste, že členové rozhodovacího týmu jsou kompetentní pro tento rozhodovací proces?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

Otázky pro ostatní členy rozhodovacího týmu

5) Věřil/a jste, že jste kompetentní pro řešení tohoto rozhodovacího problému?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

6) Věřil/a jste, že vedoucí rozhodovacího týmu je kompetentní pro jeho vedení?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

J) Díky tomuto testu síly osobnosti lze zjistit osobnostní charakteristiky nutné pro určení míry ovlivňování v rámci skupinového rozhodování. Test se skládá z deseti tvrzení, které respondent zodpoví jako na uzavřenou dichotomickou otázku ano či ne.

- | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| 1) Obvykle počítám s tím, že to, co udělám, bude úspěšné. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 2) Jen zřídka si nejsem jistý, jak se mám chovat. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 3) Rád přijímám odpovědnost. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 4) Rád se ujímám vedení při společných akcích. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 5) S chutí přesvědčuji druhé o svém mínění. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 6) Často zjišťuji, že se ostatní řídí podle mého vzoru. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 7) Dovedu se dobře prosadit. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 8) Jsem často o krok před ostatními. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 9) Je toho hodně, co mi ostatní závidí. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |
| 10) Často dávám rady a doporučení ostatním. | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne |

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Denisa Lachendrová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Modelování efektivnosti průběhu skupinového rozhodování**
Modelling the Progress Effectiveness of the Group Decision Making

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu a metod k řešení modelu systému hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodování
 4. Návrh postupu ověření modelu systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodování
 5. Stanovení potenciálních úkolů v řešení předmětné problematiky
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

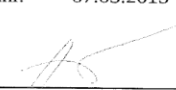
FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 80-86929-59-0.
GRASSEOVÁ, Monika et al. *Efektivní rozhodování*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
PROCTOR, Thomas. *Creative Problem Solving for Managers Developing Skills for Decision Making and Innovation*. New York: Routledge, 2010. ISBN 02-038-5982-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty